

BIROKRASI KONTEMPORER INDONESIA ANTARA REFORMASI DAN REALITAS: EVALUASI SISTEM MERIT DALAM PENGUATAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK

Richard Djiko¹

¹Program Studi Manajemen Bisnis, Politeknik Perdamaian Halmahera
Email: chakens90@gmail.com

ABSTRACT

Bureaucratic reform has become one of the strategic agendas of governance in Indonesia since the Reform Era, aiming to create a professional, accountable, and high-performing public administration system. One of the key instruments introduced to achieve this objective is the merit system, which emphasizes competence, qualifications, performance, and fairness in the management of civil servants. However, despite significant regulatory progress, the implementation of the merit system continues to face various challenges at both the central and local government levels. This study aims to evaluate the implementation of the merit system in contemporary Indonesian bureaucracy and to analyze its contribution to strengthening good governance. The research employs a qualitative approach through a literature review and policy analysis of laws, government regulations, official reports, and relevant scholarly publications. The findings indicate that the merit system has contributed positively to improving transparency in recruitment, career development, and performance management within the civil service. Nevertheless, its implementation remains constrained by political intervention, patronage practices, bureaucratic culture, and disparities in institutional capacity across regions. These conditions create a gap between the ideals of bureaucratic reform and the realities of administrative practice. The study concludes that strengthening the merit system is essential for enhancing accountability, transparency, effectiveness, and public trust in government institutions. Therefore, sustainable bureaucratic reform requires not only regulatory compliance but also the development of a professional and integrity-based bureaucratic culture to support the realization of good governance in Indonesia.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Merit System, Good Governance, Public Administration, Indonesia.*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis yang lahir dari perubahan politik pasca-Reformasi 1998 di Indonesia. Reformasi tersebut bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, transparan, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sebelum reformasi, birokrasi Indonesia sering dikritik karena kuatnya pengaruh politik, sentralisasi kekuasaan, rendahnya akuntabilitas, serta praktik patronase yang menghambat efektivitas pemerintahan. Seiring dengan berkembangnya tuntutan demokratisasi dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah melakukan berbagai upaya pembenahan kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur negara. Salah satu fokus utama reformasi birokrasi adalah peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor utama penyelenggaraan pemerintahan.

Profesionalisme ASN dipandang sebagai prasyarat penting dalam menciptakan birokrasi yang responsif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Menurut Dwiyanto (2015), reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, tetapi juga perubahan budaya kerja, sistem manajemen, dan kualitas aparatur agar mampu menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Dalam rangka memperkuat profesionalisme ASN, pemerintah memperkenalkan sistem merit sebagai landasan utama dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Sistem merit merupakan kebijakan yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam proses rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karier pegawai. Kehadiran Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi tonggak penting dalam institusionalisasi sistem merit di Indonesia. Melalui pendekatan ini, pengelolaan ASN diharapkan terbebas dari praktik nepotisme, kolusi, dan intervensi politik yang selama ini menjadi salah satu kelemahan birokrasi Indonesia. Selain itu, sistem merit diyakini mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memperkuat prinsip-prinsip *good governance*, seperti akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan keadilan (OECD, 2021). Menurut Perry dan Hondeghem (2008), penerapan sistem merit merupakan instrumen penting untuk membangun birokrasi profesional yang berorientasi pada kinerja dan kepentingan publik.

Meskipun demikian, implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Berbagai laporan menunjukkan bahwa praktik politisasi birokrasi, patronase politik, serta nepotisme masih ditemukan di sejumlah instansi pemerintah, terutama pada tingkat daerah. Pergantian kepala daerah sering kali diikuti dengan mutasi pejabat birokrasi yang tidak sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan kinerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara desain regulasi yang telah mengadopsi prinsip meritokrasi dengan praktik birokrasi yang berlangsung di lapangan. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas implementasi sistem merit dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan independen. Menurut McCourt (2018), keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh komitmen politik, budaya organisasi, serta kapasitas kelembagaan yang mendukung pelaksanaannya. Oleh karena itu, evaluasi terhadap implementasi sistem merit menjadi penting untuk memahami faktor-faktor yang menghambat maupun mendorong keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit dalam birokrasi Indonesia, mengevaluasi efektivitasnya dalam mendukung terwujudnya *good governance*, serta mengidentifikasi berbagai tantangan dan peluang penguatannya di masa depan. Penelitian ini penting dilakukan karena masih terdapat kesenjangan antara harapan normatif reformasi birokrasi dan realitas administrasi pemerintahan yang terjadi saat ini. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian administrasi publik, khususnya mengenai hubungan antara sistem merit dan tata kelola pemerintahan yang baik. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pemerintah, lembaga pengawas, dan pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi penguatan sistem merit yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam upaya mewujudkan birokrasi Indonesia yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik sebagai fondasi utama pembangunan nasional (World Bank, 2020).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam implementasi sistem merit dalam birokrasi Indonesia serta relevansinya dalam penguatan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial, kebijakan, dan dinamika kelembagaan secara komprehensif melalui interpretasi terhadap berbagai dokumen dan sumber informasi yang relevan. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif bertujuan memahami makna yang terkandung dalam suatu fenomena sosial berdasarkan perspektif dan konteks yang melatarbelakanginya. Sementara itu, Denzin dan Lincoln (2018) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk mengkaji realitas sosial secara mendalam melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data yang tersedia. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara regulasi sistem merit dan implementasinya dalam praktik birokrasi Indonesia.

Desain penelitian yang digunakan adalah *literature review* dan analisis kebijakan (*policy analysis*). Metode *literature review* dilakukan dengan menelaah berbagai publikasi ilmiah yang membahas reformasi birokrasi, sistem merit, manajemen aparatur sipil negara, dan *good governance*. Selain itu, analisis kebijakan digunakan untuk mengevaluasi substansi regulasi yang mengatur penerapan sistem merit di Indonesia. Sumber data penelitian meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, berbagai Peraturan Pemerintah yang terkait dengan manajemen ASN, laporan tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN), dokumen reformasi birokrasi, serta artikel-artikel ilmiah yang relevan. Menurut Snyder (2019), *literature review* merupakan metode yang efektif untuk mengidentifikasi perkembangan pengetahuan, kesenjangan penelitian, dan arah pengembangan konsep dalam suatu bidang kajian. Sementara itu, Dunn (2018) menegaskan bahwa analisis kebijakan diperlukan untuk memahami efektivitas implementasi suatu kebijakan publik serta dampaknya terhadap tata kelola pemerintahan.

Analisis data dilakukan melalui teknik *content analysis* dan *thematic analysis*. *Content analysis* digunakan untuk mengidentifikasi substansi kebijakan, prinsip-prinsip sistem merit, serta berbagai temuan yang muncul dalam dokumen dan literatur yang dianalisis. Selanjutnya, *thematic analysis* digunakan untuk mengelompokkan data ke dalam tema-tema utama yang berkaitan dengan implementasi sistem merit, tantangan birokrasi, politisasi jabatan, profesionalisme ASN, dan penguatan *good governance*. Menurut Krippendorff (2019), *content analysis* memungkinkan peneliti mengidentifikasi makna yang terkandung dalam dokumen secara sistematis dan objektif. Adapun Braun dan Clarke (2022) menjelaskan bahwa *thematic analysis* merupakan metode yang efektif untuk menemukan pola dan tema yang muncul dari berbagai sumber data sehingga mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Melalui kedua teknik tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan analisis yang komprehensif mengenai implementasi sistem merit dalam birokrasi kontemporer Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis yang terus dikembangkan oleh pemerintah Indonesia sejak bergulirnya era Reformasi tahun 1998. Reformasi ini lahir sebagai respons terhadap berbagai kelemahan birokrasi pada masa sebelumnya yang ditandai oleh rendahnya akuntabilitas, kuatnya sentralisasi kekuasaan, serta maraknya praktik korupsi,

kolusi, dan nepotisme. Dalam konteks pemerintahan modern, birokrasi dituntut untuk mampu memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pembangunan birokrasi yang profesional menjadi salah satu prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut Dwiyanto (2015), reformasi birokrasi tidak hanya berorientasi pada perubahan kelembagaan, tetapi juga mencakup transformasi budaya kerja, sistem manajemen, dan kualitas sumber daya manusia aparatur negara. Sejalan dengan hal tersebut, World Bank (2020) menegaskan bahwa birokrasi yang profesional dan berintegritas merupakan fondasi penting bagi efektivitas pemerintahan serta peningkatan kepercayaan publik terhadap institusi negara.

Salah satu instrumen utama yang diperkenalkan untuk mendukung reformasi birokrasi adalah penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem merit merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, integritas, dan kinerja sebagai dasar utama dalam proses rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karier pegawai. Melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang kemudian diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, pemerintah berupaya menciptakan birokrasi yang bebas dari praktik patronase dan intervensi politik. Sistem merit diyakini mampu menghasilkan aparatur yang profesional karena setiap individu memperoleh kesempatan yang sama berdasarkan kemampuan dan prestasi yang dimiliki. Menurut Perry dan Hondeghem (2008), merit system merupakan instrumen penting dalam membangun organisasi publik yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan masyarakat. Sementara itu, OECD (2021) menjelaskan bahwa negara-negara dengan tingkat penerapan sistem merit yang tinggi cenderung memiliki birokrasi yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel dibandingkan negara yang masih didominasi oleh praktik patronase politik.

Meskipun demikian, implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks. Secara normatif, regulasi yang mengatur sistem merit telah tersedia dan terus mengalami penyempurnaan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai bentuk politisasi birokrasi yang memengaruhi pengelolaan ASN, terutama pada tingkat pemerintahan daerah. Pergantian kepala daerah sering kali diikuti oleh mutasi dan rotasi pejabat yang tidak sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan kinerja. Selain itu, hubungan patron-klien yang telah mengakar dalam budaya birokrasi turut menjadi hambatan dalam penerapan prinsip meritokrasi. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi yang telah dirancang secara ideal dengan realitas implementasi di lapangan. McCourt (2018) menyatakan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh komitmen politik dan budaya organisasi yang mendukung penerapannya. Pandangan serupa dikemukakan oleh Grindle (2012) yang menegaskan bahwa reformasi birokrasi sering kali menghadapi resistensi dari aktor-aktor yang memiliki kepentingan terhadap pelestarian sistem patronase yang telah lama berkembang.

Di sisi lain, penerapan sistem merit telah memberikan sejumlah dampak positif bagi penguatan tata kelola pemerintahan yang baik. Berbagai inovasi dalam proses rekrutmen ASN, seperti penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT), telah meningkatkan transparansi dan mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi dalam seleksi pegawai. Selain itu, pengembangan sistem manajemen talenta (*talent management*) dan penguatan evaluasi kinerja telah mendorong peningkatan profesionalisme aparatur negara. Sistem merit juga berkontribusi dalam memperkuat prinsip akuntabilitas karena promosi jabatan semakin

diarahkan pada pencapaian kinerja yang terukur. Menurut Christensen et al. (2017), birokrasi yang dikelola berdasarkan prinsip merit memiliki kapasitas yang lebih baik dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sementara itu, laporan OECD (2023) menunjukkan bahwa penguatan meritokrasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Namun demikian, keberhasilan reformasi birokrasi tidak dapat dicapai hanya melalui penyempurnaan regulasi semata. Tantangan utama yang dihadapi Indonesia saat ini adalah bagaimana membangun budaya birokrasi yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, dan orientasi pelayanan publik. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kualitas kepemimpinan birokrasi, serta pengawasan yang konsisten terhadap implementasi sistem merit. Selain itu, perlu adanya komitmen politik yang kuat untuk menjaga netralitas ASN dari berbagai kepentingan politik jangka pendek. Dengan demikian, kesenjangan antara agenda reformasi dan realitas birokrasi dapat diperkecil secara bertahap. Menurut Farazmand (2018), keberhasilan reformasi administrasi publik sangat bergantung pada kemampuan negara membangun institusi yang profesional dan berintegritas. Sejalan dengan itu, BKN (2024) menegaskan bahwa penguatan sistem merit harus menjadi agenda prioritas dalam menciptakan birokrasi modern yang adaptif, kompetitif, dan mampu menjawab tantangan pemerintahan kontemporer. Oleh karena itu, sistem merit bukan hanya instrumen administratif, melainkan fondasi strategis bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan berkelanjutan di Indonesia.

Perkembangan sistem merit di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari upaya pemerintah dalam menyesuaikan tata kelola birokrasi dengan tuntutan global mengenai efektivitas sektor publik. Dalam paradigma administrasi publik modern, birokrasi tidak lagi dipandang sebagai instrumen administratif semata, tetapi sebagai organisasi strategis yang memiliki peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi, stabilitas politik, dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas aparatur negara menjadi faktor penentu keberhasilan berbagai program pembangunan nasional. Sistem merit hadir sebagai mekanisme yang memastikan bahwa individu yang menduduki jabatan publik memiliki kompetensi, integritas, dan kapasitas yang sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban. Menurut Peters (2019), meritokrasi dalam birokrasi merupakan fondasi utama bagi terciptanya pemerintahan yang efektif karena memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan oleh individu yang memiliki kapasitas profesional yang memadai. Selain itu, Fukuyama (2014) menjelaskan bahwa negara-negara yang berhasil membangun birokrasi modern umumnya memiliki sistem rekrutmen dan promosi yang berbasis kompetensi, bukan hubungan personal atau kepentingan politik.

Dalam konteks Indonesia, berbagai indikator menunjukkan adanya kemajuan dalam penerapan sistem merit selama satu dekade terakhir. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) secara berkala melakukan penilaian terhadap implementasi sistem merit pada instansi pemerintah pusat maupun daerah. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa semakin banyak instansi yang memperoleh kategori baik dan sangat baik dalam penerapan sistem merit, khususnya pada aspek perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan karier, manajemen kinerja, dan sistem promosi terbuka. Perkembangan ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas tata kelola sumber daya manusia aparatur. Menurut KASN (2023), peningkatan indeks sistem merit mencerminkan semakin kuatnya komitmen instansi pemerintah dalam menerapkan prinsip

profesionalisme dan objektivitas dalam manajemen ASN. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Prasojo dan Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa digitalisasi proses manajemen ASN telah meningkatkan transparansi dan mengurangi peluang terjadinya praktik diskriminatif dalam pengisian jabatan birokrasi.

Meskipun terdapat kemajuan yang signifikan, implementasi sistem merit masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan kultural. Salah satu tantangan terbesar adalah kuatnya pengaruh politik dalam birokrasi daerah. Dalam banyak kasus, pergantian kepala daerah sering diikuti oleh perubahan struktur birokrasi yang didasarkan pada pertimbangan loyalitas politik daripada kompetensi profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik patronase belum sepenuhnya dapat dihilangkan dari sistem administrasi publik Indonesia. Selain itu, budaya birokrasi yang masih menempatkan senioritas sebagai faktor utama dalam promosi jabatan sering kali bertentangan dengan prinsip meritokrasi yang menekankan kompetensi dan kinerja. Menurut Grindle (2012), patronase politik merupakan salah satu hambatan utama reformasi birokrasi di negara berkembang karena menciptakan konflik antara kepentingan profesional dan kepentingan politik. Sementara itu, Meyer-Sahling dan Mikkelsen (2016) menegaskan bahwa reformasi merit system akan sulit mencapai hasil optimal apabila tidak diikuti oleh perubahan budaya organisasi dan penguatan independensi birokrasi dari intervensi politik.

Selain faktor politik dan budaya organisasi, ketimpangan kapasitas kelembagaan antar daerah juga menjadi tantangan dalam implementasi sistem merit. Tidak semua pemerintah daerah memiliki sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan sistem manajemen yang memadai untuk menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi secara konsisten. Beberapa daerah telah berhasil mengembangkan sistem manajemen talenta dan evaluasi kinerja yang modern, sementara daerah lain masih menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan data kepegawaian dan pengembangan kompetensi ASN. Akibatnya, kualitas implementasi sistem merit menjadi tidak merata. Fenomena ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dengan mempertimbangkan kondisi kelembagaan masing-masing daerah. Menurut Pollitt dan Bouckaert (2017), keberhasilan reformasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas institusional dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan daerah menjadi salah satu prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi sistem merit secara nasional.

Pada akhirnya, keberhasilan sistem merit harus diukur bukan hanya dari kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari kemampuannya menghasilkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sistem merit yang berjalan efektif akan memperkuat akuntabilitas karena setiap jabatan diisi oleh individu yang memiliki kompetensi yang sesuai. Selain itu, meritokrasi juga berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah karena proses pengambilan keputusan menjadi lebih objektif dan transparan. Dalam jangka panjang, penguatan sistem merit dapat menjadi instrumen strategis untuk menciptakan birokrasi yang mampu menghadapi tantangan era digital, globalisasi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Menurut Fukuyama (2014), kapasitas negara modern sangat ditentukan oleh keberadaan birokrasi yang profesional dan bebas dari intervensi politik. Sejalan dengan pandangan tersebut, OECD (2023) menegaskan bahwa merit system merupakan salah satu pilar utama yang mendukung terciptanya pemerintahan yang efektif, terpercaya, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan sistem merit harus terus menjadi prioritas

reformasi birokrasi Indonesia agar cita-cita mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dapat diwujudkan secara lebih nyata dan berkesinambungan.

KESIMPULAN

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan agenda strategis yang bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Salah satu instrumen utama yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem merit menempatkan kompetensi, kualifikasi, integritas, dan kinerja sebagai dasar utama dalam proses rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karier aparatur. Secara konseptual, sistem ini dirancang untuk mengurangi praktik patronase, nepotisme, dan intervensi politik yang selama ini menjadi hambatan dalam pembangunan birokrasi yang profesional.

Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit telah memberikan kontribusi positif terhadap penguatan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Berbagai inovasi seperti seleksi berbasis kompetensi, penerapan *Computer Assisted Test* (CAT), sistem promosi terbuka, manajemen talenta, serta penguatan evaluasi kinerja telah meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya kemajuan yang signifikan dalam mewujudkan birokrasi yang lebih profesional dan berorientasi pada hasil.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi sistem merit masih menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan munculnya kesenjangan antara agenda reformasi dan realitas birokrasi. Politisasi jabatan, budaya patronase, praktik nepotisme terselubung, serta ketimpangan kapasitas kelembagaan antar daerah masih menjadi hambatan utama dalam penerapan prinsip-prinsip meritokrasi secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi yang baik, tetapi juga oleh komitmen politik, budaya organisasi, dan kualitas kepemimpinan birokrasi.

Oleh karena itu, penguatan sistem merit perlu terus dilakukan melalui peningkatan pengawasan, pengembangan kapasitas kelembagaan, penguatan netralitas ASN, serta pembangunan budaya birokrasi yang menjunjung tinggi profesionalisme dan integritas. Dengan demikian, sistem merit dapat berfungsi secara optimal sebagai fondasi dalam mewujudkan birokrasi modern yang efektif, responsif, dan terpercaya. Pada akhirnya, keberhasilan sistem merit bukan hanya menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi, tetapi juga menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Fukuyama, F. (2014). *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KASN. (2023). *Laporan Pengawasan Penerapan Sistem Merit Tahun 2023*. Jakarta: Komisi Aparatur Sipil Negara.

- Meyer-Sahling, J. H., & Mikkelsen, K. S. (2016). Civil Service Laws, Merit, Politicization, and Corruption: The Perspective of Public Officials from Five East European Countries. *Public Administration*, 94(4), 1105–1123.
- OECD. (2023). *Public Governance Review 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism* (4th ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2020). Reformasi Birokrasi dan Penguatan Sistem Merit di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 115–129.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Laporan Implementasi Sistem Merit Nasional Tahun 2024*. Jakarta: BKN.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2017). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth* (2nd ed.). London: Routledge.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Farazmand, A. (2018). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer.
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McCourt, W. (2018). *The Merit System and Public Service Reform*. London: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Public Governance Review 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- McCourt, W. (2018). *The Merit System and Public Service Reform*. London: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing.

- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia