JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik
E-ISSN: 2747-1993
P-ISSN: 2747-2000
https://dinastirev.org/JIHHP dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jihhp.v6i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 24 Mei 2026 | **Revised**: 30 Juni 2026 | **Accepted**: 5 Juli 2026

Penguatan Sistem Merit dalam Manajemen ASN sebagai Implementasi Prinsip Negara Hukum

M. Tasbir Rais[1], Nurdin Lida[2]
[1]Universitas Sulawesi Barat, Majene, Indonesia, tasbirrais@unsulbar.ac.id
[2]Universitas Sulawesi Barat, Majene, Indonesia, nurdinlida706@gmail.com

Correspondint Author: tasbirrais@unsulbar.ac.id[1]

Abstrack: *The merit system is a human resource management policy that emphasizes qualifications, competencies, and performance as the primary basis for recruitment, promotion, and management of Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN). The main objective of this system is to ensure that civil servants are placed in positions that match their competencies within the governmental structure, grounded in the principles of transparency, fairness, and integrity. In other words, each civil servant is appointed and promoted based on professionalism, accountability, and expertise, while excluding political influence and personal relationships. This study employs a normative legal research method, focusing on the analysis of legal norms and the examination of the conformity between legal provisions and the merit system principles in ASN management as an implementation of the rule of law. The findings of this study indicate that strengthening the merit system in ASN management is essential to produce civil servants with competence, qualifications, integrity, and free from corruption, collusion, and nepotism (CCN/KKN). Thus, civil servants occupying public positions are expected to perform their duties and responsibilities professionally, with integrity and strong ethical values, in accordance with legal regulations within the framework of the rule of law.*

Keyword: *Merit System; ASN Management; Rule of Law; Bureaucratic Reform.*

Abstrak: Sistem merit merupakan suatu kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam proses rekrutmen, promosi, serta pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan utama dari penerapan sistem ini adalah terwujudnya ASN yang ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan keahliannya dalam struktur pemerintahan berdasarkan prinsip transparansi, keadilan, dan integritas. Dengan demikian, setiap ASN ditempatkan dan dipromosikan dalam jabatan tertentu berdasarkan profesionalisme, akuntabilitas, serta kompetensi, tanpa dipengaruhi oleh kepentingan politik maupun hubungan pribadi. Penelitian ini menggunakan metode hukum normatif yang fokus pada kajian terhadap norma-norma hukum serta analisis kesesuaian antara ketentuan hukum dengan prinsip sistem merit dalam manajemen ASN

sebagai implementasi dari prinsip negara hukum. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa penguatan sistem merit dalam manajemen ASN sangat diperlukan untuk menghasilkan aparatur yang memiliki kompetensi, kualifikasi, integritas, serta bebas dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Dengan demikian, ASN yang menduduki jabatan publik dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional, berintegritas, dan bermoral sesuai dengan ketentuan hukum dalam kerangka negara hukum.

Kata Kunci: Sistem Merit; Manajemen ASN; Negara Hukum; Reformasi Birokrasi.

PENDAHULUAN

Dalam konsep negara hukum, hukum diposisikan sebagai landasan utama dalam pelaksanaan kehidupan bernegara, penyelenggaraan pemerintahan, serta interaksi sosial kemasyarakatan. Hukum berfungsi sebagai pedoman yang mengatur hubungan antara negara dan warga negara agar terciptanya keteraturan dan kepastian dalam kehidupan masyarakat. Menurut Algra dan Jansen dalam Ridwan (2018), hukum pada hakikatnya dibentuk untuk mewujudkan tatanan masyarakat yang damai, adil, dan bermanfaat. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa orientasi utama negara hukum adalah menghadirkan sistem penyelenggaraan negara yang berkeadilan, memberikan ketenteraman, serta memiliki nilai kemanfaatan bagi masyarakat luas.

Dalam perspektif tersebut, hukum tidak hanya dipahami sebagai kumpulan norma tertulis, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mengatur kehidupan kenegaraan dan pemerintahan secara efektif. Keberadaan hukum menjadi dasar dalam menjalankan kekuasaan agar tidak bertentangan dengan prinsip keadilan dan kepentingan publik (Ridwan, 2018). Salah satu aspek penting yang saat ini mendapat perhatian dalam sistem ketatanegaraan Indonesia adalah penguatan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem merit diartikan sebagai mekanisme yang mampu mendorong terciptanya birokrasi yang profesional, obyektif, dan bebas dari intervensi kepentingan politik.

Konsep tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* merupakan salah satu unsur fundamental dalam mendukung terwujudnya pembangunan demokrasi nasional. Prinsip tersebut menekankan pentingnya penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, efektif, serta berorientasi pada pelayanan publik. Di Indonesia, penguatan tata pemerintahan yang baik terus menjadi agenda penting sejak era reformasi sebagai bagian dari upaya memperbaiki sistem birokrasi dan administrasi pemerintahan. Salah satu langkah yang dilakukan pemerintah adalah penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen ASN.

Sistem merit menempatkan kompetensi, kapasitas, dan prestasi kerja sebagai dasar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya ASN. Melalui pendekatan tersebut, proses penyampaian, promosi, mutasi, dan pengembangan karier ASN diharapkan berlangsung secara objektif dan profesional. Penerapan sistem manfaat atau meritokrasi dipandang mampu menjadi solusi terhadap berbagai persoalan birokrasi yang selama ini menghambat efektifitas pemerintahan, seperti praktik nepotisme, intervensi politik, serta rendahnya profesionalisme aparatur negara (Sulaiman dkk., 2025).

Implementasi sistem merit pada instansi pemerintah menjadi kebutuhan yang sangat penting dalam upaya membangun ASN yang profesional dan berintegritas. Penerapan sistem tersebut diharapkan mampu mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yakni terwujudnya birokrasi yang efektif, efisien, serta berorientasi pada pelayanan publik. Melalui sistem merit, pengelolaan ASN dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan capaian kinerja, sehingga dapat tercipta tata kelola pemerintahan yang lebih obyektif dan akuntabel.

Di tengah perkembangan global yang berlangsung sangat cepat, pemerintah dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan, terutama di bidang

teknologi, ekonomi, dan pelayanan publik. Kondisi tersebut mengharuskan pemerintah memperkuat pembangunan sumber daya manusia di sektor birokrasi atau pemerintahan agar aparatur negara memiliki daya saing yang tinggi di tingkat internasional. Oleh karena itu, penguatan sistem merit menjadi langkah strategis dalam menciptakan sumber daya aparatur yang adaptif, profesional, dan mampu menjawab tantangan globalisasi serta dinamika pemerintahan modern (Khobiburrohma dkk., 2020).

Perkembangan dan dinamika global yang berlangsung sangat cepat pada era modern saat ini menuntut ASN untuk terus meningkatkan kualitas kompetensi dan profesionalismenya, khususnya dalam jabatan fungsional tertentu. Peningkatan kapasitas tersebut dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik jabatan fungsional yang akan dijalankan. Dengan adanya pengembangan kompetensi yang terarah, ASN diharapkan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional serta adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Selain pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, evaluasi yang ketat pada akhir proses pembelajaran juga menjadi aspek penting dalam penguatan kompetensi ASN. Penilaian tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa peserta benar-benar memahami materi yang diberikan dan mampu mengimplementasikannya dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Melalui proses pendidikan dan pelatihan yang berkualitas, ASN diharapkan memiliki kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Dengan demikian, ASN dapat menjalankan fungsi jabatan secara optimal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Chariah dkk., 2020).

Dalam upaya mewujudkan birokrasi yang bersih, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik, diperlukan suatu mekanisme yang mampu mengelola sumber daya aparatur secara efektif dan obyektif. Mekanisme tersebut diwujudkan melalui manajemen ASN, yaitu sistem pengelolaan pegawai yang mencakup proses rekrutmen, pengembangan karir, penempatan jabatan, hingga evaluasi kinerja. Keberadaan manajemen ASN menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa posisi kewenangan diisi oleh individu yang memiliki kompetensi, integritas, dan kapasitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN dimaknai sebagai sistem pengelolaan ASN yang bertujuan membentuk aparatur negara yang profesional sekaligus menjunjung tinggi nilai dasar, kode etik, dan prinsip pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan ASN harus didasarkan pada sistem merit, yaitu kebijakan yang menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam setiap proses manajemen kepegawaian (Nurnadhifa & Syahrina, 2021). Penerapan sistem tersebut bertujuan menciptakan birokrasi yang obyektif, adil, dan bebas dari praktik diskriminatif maupun intervensi politik.

Sebagai negara hukum, pengaturan mengenai manajemen ASN dan sistem merit menunjukkan adanya komitmen negara dalam menjalankan fungsi pemerintahan berdasarkan prinsip keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum. Nilai ketiga tersebut menjadi landasan filosofis, sosiologis, dan yuridis dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Melalui penguatan sistem merit, diharapkan terbentuknya birokrasi modern yang mengedepankan profesionalisme, integritas, dan kualitas pelayanan publik, serta mampu mencegah praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dalam tata kelola pemerintahan.

Pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dilandasi oleh kebutuhan untuk menghadirkan birokrasi pemerintahan yang profesional, berintegritas, netral, serta terbebas dari pengaruh kepentingan politik praktis. Regulasi tersebut juga diarahkan untuk menciptakan aparatur negara yang bersih dari praktik KKN, sekaligus mampu memberikan pelayanan publik secara optimal kepada masyarakat. Kehadiran ASN yang berkualitas dipandang sebagai strategi kebutuhan dalam mendukung pencapaian Visi

Indonesia 2045, terutama dalam menghadapi tantangan pembangunan nasional dan persaingan global yang semakin kompleks.

Dalam kerangka tersebut, sistem merit menjadi pendekatan yang relevan untuk mengimplementasikan amanat Undang-Undang ASN. Sistem merit menekankan bahwa kebijakan dan manajemen ASN harus dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan capaian kinerja secara objektif, adil, dan proporsional. Penerapan sistem tersebut juga menjamin bahwa setiap ASN memperoleh perlakuan yang setara tanpa adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, maupun kondisi disabilitas (Suryanto & Darto, 2020). Dengan demikian, sistem merit yang diharapkan mampu menciptakan tata kelola birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik sesuai dengan prinsip negara hukum.

Kerangka hukum mengenai penerapan sistem manfaat dalam manajemen ASN semakin diperkuat melalui sejumlah regulasi turunan yang mengatur tata kelola kepegawaian secara lebih teknis dan operasional. Beberapa peraturan tersebut antara lain Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Pedoman tentang Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Hadirnya berbagai aturan tersebut menunjukkan keseriusan pemerintah dalam membangun birokrasi yang profesional, obyektif, dan berbasis kompetensi.

Implementasi sistem merit dalam manajemen ASN mencakup delapan aspek utama, yaitu perencanaan kebutuhan pegawai, proses pengadaan ASN, pengembangan karir, promosi dan mutasi jabatan, manajemen kinerja, sistem penggajian dan penghargaan disertai penegakan disiplin, perlindungan dan pelayanan pegawai, serta pengelolaan sistem informasi ASN. Seluruh aspek tersebut dirancang untuk menciptakan tata kelola aparatur negara yang efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan prinsip profesionalisme birokrasi.

Secara khusus, dalam aspek promosi dan mutasi, penerapan sistem merit diwujudkan melalui mekanisme seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Mekanisme tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pengisian strategi jabatan dalam kualifikasi dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan rekam jejak kinerja pegawai, bukan karena kedekatan politik maupun faktor non-objektif lainnya. Dengan demikian, seleksi terbuka menjadi instrumen penting dalam mendukung penguatan sistem kelayakan dan peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan di Indonesia (Ridwan dkk., 2024).

Penguatan sistem merit dalam manajemen ASN semakin memperoleh dasar hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Peraturan tersebut menegaskan bahwa seluruh kebijakan dan tata kelola ASN harus dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif, adil, serta bebas dari segala bentuk diskriminasi. Ketentuan tersebut menunjukkan adanya komitmen negara untuk membangun birokrasi yang profesional dan berintegritas sesuai dengan prinsip negara hukum dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Dalam Pasal 1 angka 5 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dijelaskan bahwa Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, pengelolaan tersebut diarahkan untuk memastikan ASN tetap netral dari pengaruh politik praktis dan terbebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme. Pengaturan tersebut mencerminkan bahwa sistem merit tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif dalam pengelolaan pegawai, tetapi juga sebagai instrumen hukum untuk memperkuat integritas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan publik dalam birokrasi pemerintahan.

Sistem merit memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme serta akuntabilitas birokrasi di Indonesia. Melalui mekanisme pengisian jabatan yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan capaian kinerja, sistem ini memastikan bahwa setiap individu yang menempati posisi tertentu benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penerapan prinsip tersebut tidak hanya berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi birokrasi, namun juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan.

Di samping itu, sistem merit turut mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan profesionalisme. Hal tersebut diwujudkan melalui penerapan evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif, terukur, dan transparan. ASN yang mampu mencapai target serta menunjukkan kinerja optimal yang diberikan atau pengembangan karier, sedangkan pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja dapat dikenakan tindakan administratif sesuai ketentuan yang berlaku. Mekanisme tersebut menciptakan birokrasi lingkungan yang lebih disiplin, kompetitif, dan akuntabel dalam mendukung pelayanan publik yang berkualitas (Maysura, 2025).

Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik memberikan berbagai manfaat penting bagi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Salah satu manfaat utama adalah terciptanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan aparatur negara. Melalui sistem merit, setiap kebijakan yang berkaitan dengan proses rekrutmen, promosi jabatan, serta pemberian penghargaan dilakukan berdasarkan penilaian yang objektif terhadap kompetensi, kualifikasi, dan kinerja individu. Dengan demikian, seluruh keputusan kepegawaian dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat sebagai bagian dari prinsip pemerintahan yang baik.

Sistem merit juga berperan dalam meminimalisir praktik nepotisme, kolusi, dan favoritisme yang selama ini sering menjadi hambatan dalam pengelolaan sumber daya aparatur di sektor publik. Penekanan pada kemampuan, prestasi, dan profesionalisme menjadikan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh jabatan maupun pengembangan karier tanpa mempengaruhi hubungan pribadi atau kepentingan politik tertentu. Pendekatan tersebut memungkinkan individu yang memiliki kualitas dan kompetensi terbaik memperoleh peluang yang adil untuk berkontribusi dalam pelayanan publik, sehingga dapat mendukung terciptanya birokrasi yang profesional dan berintegritas.

Tentu saja, selain meningkatkan transparansi dan keadilan dalam pengelolaan aparatur negara, sistem merit juga memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi pemerintahan. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada kompetensi dan capaian kinerja memungkinkan instansi pemerintah mengidentifikasi potensi terbaik yang dimiliki setiap pegawai. Dengan mekanisme tersebut, aparatur negara dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan latar belakang profesionalnya sehingga pelaksanaan tugas pemerintahan menjadi lebih efektif dan optimal. Pada akhirnya, kondisi ini berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Pada saat yang sama, sistem merit turut mendorong terbentuknya budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada prestasi. Penekanan terhadap kualitas kerja dan kompetensi individu mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan serta kapasitas profesionalnya secara berkelanjutan. Lingkungan kerja yang dibangun melalui sistem yang cenderung lebih kompetitif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, penerapan sistem merit tidak hanya memperkuat kualitas birokrasi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang dinamis dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang modern dan responsif (Nugraha dalam Bewinda dkk., 2023).

Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia pada sektor publik di Indonesia telah memperoleh dasar hukum melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014

tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 51 yang menegaskan pentingnya pengelolaan ASN berdasarkan prinsip merit. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan birokrasi modern harus dilaksanakan melalui sistem yang mengedepankan kompetensi, kualifikasi, dan capaian kinerja aparatur negara secara objektif dan profesional.

Penerapan sistem merit diyakini mampu meningkatkan kualitas kompetensi dan potensi ASN dalam menjalankan tugas dan pelayanan publik. Dalam sistem tersebut, pegawai yang menunjukkan kinerja baik serta memiliki kompetensi tinggi akan memperoleh penghargaan, karir pengembangan, maupun kesempatan promosi jabatan. Sebaliknya, ASN yang tidak mampu memenuhi standar kinerja dapat dikenakan sanksi atau tindakan administratif sesuai ketentuan yang berlaku. Mekanisme *reward* dan *punishment* tersebut berpengaruh terhadap peningkatan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan fungsi sebagai pelayan masyarakat (Nurnadhifa & Syahrina, 2021).

Tujuan utama penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya diarahkan untuk menciptakan tata kelola birokrasi yang profesional, objektif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik. Sistem merit diterapkan melalui proses rekrutmen, seleksi, dan promosi jabatan yang dilakukan secara terbuka, adil, serta berbasis kompetensi dengan didukung perencanaan sumber daya aparatur yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap ASN memperoleh kesempatan yang sama dalam pengembangan karier berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang dimiliki.

Sistem merit juga bertujuan menciptakan pengelolaan ASN yang efektif dan efisien melalui penerapan prinsip keadilan dalam memberikan hak dan kewajiban pegawai. Pemberian remunerasi dilakukan secara proporsional sesuai beban kerja dan hasil kinerja yang dicapai, disertai penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan prestasi tinggi. Sebaliknya, ASN yang melakukan pelanggaran disiplin dapat dikenakan sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Mekanisme tersebut diharapkan mampu membangun budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berintegritas dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Di samping itu, penerapan sistem merit juga diarahkan untuk menjaga standar etika, integritas, dan orientasi pelayanan publik dalam pelaksanaan tugas ASN. Pengisian jabatan dilakukan melalui uji kompetensi berdasarkan standar jabatan yang telah ditetapkan, serta ditambahkan pemberian kesempatan pengembangan kompetensi bagi setiap pegawai. Sistem merit juga berfungsi melindungi ASN dari intervensi politik dan tindakan sewenang-wenang, sehingga aparatur negara dapat bekerja secara netral dan profesional. Dengan demikian, kinerja manajemen ASN dapat berjalan lebih optimal dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat (Suryanto & Darto, 2020).

Meskipun sistem merit telah diatur secara normatif dalam berbagai regulasi, penerapannya di Indonesia masih menghadapi beragam tantangan dan hambatan. Praktik birokrasi yang cenderung kaku dan kurang adaptif masih menjadi permasalahan dalam pengelolaan ASN. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya efektivitas pelayanan publik serta masih ditemukannya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam birokrasi pemerintahan. Situasi ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berbasis sistem merit belum sepenuhnya berjalan optimal di seluruh instansi pemerintah.

Oleh karena itu, diperlukan upaya penyempurnaan terhadap berbagai aspek penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Salah satu tantangan yang masih sering ditemukan adalah belum optimalnya pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan secara objektif, terbuka, dan transparan. Dalam beberapa kasus, pengisian jabatan belum sepenuhnya didasarkan pada kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, dan capaian kinerja pegawai. Padahal, aspek ketiga tersebut merupakan prinsip utama dalam sistem merit untuk menjamin terciptanya birokrasi yang profesional dan berintegritas (Saputra, 2023).

Fenomena tersebut dapat dilihat dalam praktik perekrutan, promosi, dan mutasi ASN yang pada beberapa kasus masih dipengaruhi oleh kepentingan maupun kedekatan politik dibandingkan pertimbangan kompetensi dan kualifikasi pegawai. Kondisi demikian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit belum sepenuhnya berjalan secara objektif dalam tata kelola birokrasi pemerintahan. Akibatnya, proses pengisian jabatan sering kali tidak mencerminkan prinsip profesionalisme dan keadilan dalam manajemen ASN.

Permasalahan tersebut semakin kompleks dengan masih kuatnya budaya KKN dalam lingkungan birokrasi. Praktik KKN yang telah mengakar dalam sistem pemerintahan berpotensi menciptakan birokrasi yang tidak netral, kurang akuntabel, serta jauh dari nilai-nilai profesionalisme aparatur negara. Jika kondisi ini terus berlangsung, maka tujuan reformasi birokrasi dan penguatan sistem merit akan sulit tercapai secara optimal (Maysura, 2025).

Dalam menghadapi berbagai hambatan penerapan sistem merit, maka diperlukan langkah-langkah strategi yang dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Pemerintah perlu memperkuat program pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kapasitas bagi pejabat yang menangani manajemen kepegawaian agar memiliki pemahaman dan kemampuan yang mampu dalam mengimplementasikan sistem merit secara konsisten. Upaya tersebut penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan pengelolaan ASN dilaksanakan berdasarkan prinsip objektivitas, profesionalisme, dan akuntabilitas.

Selain peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, reformasi budaya birokrasi juga menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan sistem manfaat. Lingkungan kerja pemerintahan perlu dibangun dengan tekanan yang diberikan terhadap prestasi, integritas, dan profesionalisme. Pada gilirannya, hal tersebut mampu mengurangi praktik patronase maupun intervensi kepentingan politik. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan sumber daya manusia ASN dapat meningkatkan transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam proses rekrutmen, promosi, mutasi, serta evaluasi kinerja pegawai.

Keberhasilan penerapan sistem merit akan memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. ASN yang direkrut dan dikelola berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja cenderung memiliki kemampuan profesional, integritas, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam menjalankan tugas pemerintahan. Oleh karena itu, sistem merit tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial dalam pengelolaan ASN, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Annafi & Zendrato, 2025).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif dengan pendekatan peraturan perundang-undangan (*statute approach*), yaitu pendekatan yang dilakukan melalui pengkajian terhadap berbagai regulasi yang berkaitan dengan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Pendekatan tersebut digunakan untuk menelaah norma hukum yang mengatur tata kelola ASN serta implementasinya dalam penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan prinsip negara hukum.

Data penelitian diperoleh melalui kajian kepustakaan dengan memanfaatkan berbagai sumber literatur yang relevan dengan objek kajian. Bahan hukum yang digunakan meliputi buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian, serta peraturan perundang-undangan yang memiliki keterkaitan dengan pembahasan sistem merit dalam manajemen ASN. Seluruh bahan hukum tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif guna mengkaji nilai-nilai, asas, dan prinsip hukum yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

Metode penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan secara komprehensif mengenai pengaturan sistem merit dalam manajemen ASN, termasuk implementasi dan tantangan penerapannya dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya asas legalitas sebagai salah satu prinsip fundamental dalam negara

hukum. Asas tersebut menegaskan bahwa setiap tindakan penyelenggara pemerintahan maupun warga negara harus berlandaskan pada ketentuan peraturan perundang-undangan, baik dalam pelaksanaan aktivitas pemerintahan maupun dalam pengambilan keputusan sebagai pejabat publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara sederhana, penerapan sistem merit dalam manajemen ASN memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, mewujudkan aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam birokrasi pemerintahan. Kedua, mempertahankan kualitas ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan proporsional sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja pegawai. Ketiga, meningkatkan kapasitas dan kemampuan ASN melalui pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Keempat, memberikan perlindungan terhadap ASN karier dari praktik politisasi birokrasi maupun kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit, seperti nepotisme dan primordialisme (Suryanto & Darto, 2020).

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, sistem merit menjadi instrumen yang sangat penting dalam membangun tata kelola birokrasi yang profesional, netral, dan bebas dari pengaruh kepentingan politik praktis. Penerapan sistem tersebut diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang lebih obyektif, transparan, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari perspektif negara hukum, setiap tindakan dan kebijakan pemerintah harus dilaksanakan berdasarkan ketentuan hukum, prinsip keadilan, serta tanggung jawab publik. Oleh karena itu, sistem merit tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan ASN, tetapi juga merupakan bagian penting dalam memperkuat prinsip negara hukum dan reformasi birokrasi di Indonesia.

Salah satu prinsip fundamental dalam konsep negara hukum adalah asas legalitas. Asas ini menegaskan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh badan atau pejabat administrasi pemerintahan harus memiliki dasar hukum yang jelas dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, kewenangan pemerintah tidak dapat dijalankan secara sewenang-wenang, melainkan harus selalu berpedoman pada ketentuan hukum yang berlaku. Substansi asas legalitas mengandung makna bahwa tanpa adanya dasar hukum yang sah, badan atau pejabat administrasi negara tidak memiliki kewenangan untuk melakukan tindakan yang dapat menimbulkan akibat hukum maupun mempengaruhi kedudukan hukum warga negara. Oleh karena itu, setiap kebijakan dan tindakan pemerintahan harus dilaksanakan dalam koridor hukum guna menjamin kepastian hukum, perlindungan hak masyarakat, serta mencegah perlindungan kekuasaan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Huda, 2007).

Secara konstitusional, Indonesia menegaskan dirinya sebagai negara hukum sebagaimana tercantum dalam Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menyatakan bahwa “Negara Indonesia adalah Negara Hukum.” Ketentuan tersebut mengandung konsekuensi bahwa seluruh tindakan penyelenggara negara maupun warga masyarakat harus berpedoman pada hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian, setiap kewenangan yang dijalankan oleh aparat pemerintahan tidak boleh dilakukan secara sewenang-wenang, melainkan harus memiliki dasar hukum yang jelas.

Dalam negara hukum, seluruh aktivitas pemerintahan dan kehidupan masyarakat diselenggarakan berdasarkan sistem hukum yang disusun secara hierarkis dan saling berkaitan dengan satu sama lain. Hukum dipahami sebagai suatu tatanan norma yang berlapis, di mana konstitusi menduduki posisi tertinggi sebagai sumber hukum utama dalam sistem ketatanegaraan Indonesia. Oleh karena itu, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menjadi landasan fundamental dalam pembentukan maupun pelaksanaan seluruh peraturan perundang-undangan serta kebijakan pemerintahan (Rais, 2022).

Oleh karena itu, sistem merit sebagai fondasi manajemen ASN dalam negara hukum tidak semata-mata dipahami sebagai mekanisme administratif dalam pengelolaan kepegawaian. Lebih dari itu, sistem merit merupakan implementasi dari prinsip-prinsip ketatanegaraan yang menempatkan kompetensi, profesionalisme, dan integritas sebagai dasar utama dalam proses penempatan, promosi, maupun penghentian ASN. Dengan penerapan sistem tersebut, tata kelola kewenangan yang diharapkan mampu berjalan secara obyektif, adil, dan akuntabel sesuai dengan prinsip negara hukum dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Penerapan sistem merit melalui mekanisme seleksi terbuka jabatan ASN merupakan salah satu langkah penting dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Berdasarkan ketentuan tersebut, kementerian, lembaga negara, serta pemerintah daerah mewajibkan melaksanakan proses seleksi jabatan tinggi secara terbuka dan kompetitif di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa pejabat yang menduduki jabatan atau strategi dalam kewenangan mempunyai kompetensi, integritas, dan kapasitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan.

Dalam pelaksanaannya, proses seleksi terbuka dilakukan dengan memperhatikan berbagai persyaratan, seperti kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, integritas, serta persyaratan lain sesuai ketentuan peraturan-undangan. Secara teknis, tata cara pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut menjadi pedoman operasional dalam mewujudkan sistem pengisian jabatan yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi.

Pelaksanaan seleksi terbuka jabatan ASN juga merupakan bagian dari kebijakan Grand Design Reformasi Birokrasi yang diperkuat melalui rencana aksi sembilan program percepatan reformasi birokrasi. Salah satu fokus program utama tersebut adalah penerapan sistem promosi Pegawai Negeri Sipil secara terbuka guna menciptakan kredibilitas yang profesional, bersih, dan bebas dari praktik nepotisme maupun intervensi politik. Dengan demikian, sistem merit melalui seleksi terbuka diharapkan mampu meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan memperkuat pelayanan publik yang efektif dan akuntabel (Mozin, dkk., 2025).

Pada dasarnya, manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan sistem merit diarahkan untuk mewujudkan kredibilitas yang profesional, netral, dan berorientasi pada pelayanan publik. Hal tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 11, yang mengatur tugas utama Pegawai ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai ASN bertugas: a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam ketentuan tersebut dijelaskan bahwa ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan-undangan. Selain itu, ASN juga berkewajiban memberikan pelayanan publik yang profesional, berkualitas, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Di samping fungsi administratif dan pelayanan, ASN juga memiliki tanggung jawab dalam memperkuat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai bagian dari pelaksanaan fungsi negara.

Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem merit tidak hanya terfokus pada aspek pengelolaan kepegawaian semata, tetapi juga diarahkan untuk membentuk aparatur negara yang memiliki integritas, kompetensi, serta komitmen terhadap kepentingan bangsa dan

negara. Dengan demikian, manajemen ASN berbasis sistem merit menjadi instrumen penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan sesuai dengan prinsip negara hukum.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, sistem merit diartikan sebagai penyelenggaraan manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan prinsip meritokrasi. Ketentuan tersebut sebagaimana tercantum dalam Pasal 2 menunjukkan bahwa pengelolaan ASN harus dilakukan secara profesional dengan menempatkan kemampuan dan kualitas individu sebagai dasar utama dalam setiap kebijakan kepegawaian.

Selanjutnya, Pasal 2 ayat (1) menjelaskan bahwa sistem penyelenggaraan dalam manajemen ASN didasarkan pada beberapa unsur penting, yaitu kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, serta integritas dan moralitas pegawai. Kelima unsur tersebut menjadi indikator utama dalam proses penyampaian, pengembangan karier, promosi, mutasi, maupun evaluasi kinerja ASN. Dengan demikian, pengelolaan ASN tidak lagi didasarkan pada kedekatan pribadi maupun kepentingan politik, melainkan pada kemampuan dan prestasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Sementara Pasal 2 ayat (2) menegaskan bahwa penerapan sistem merit harus dilaksanakan secara adil dan proporsional tanpa adanya diskriminasi. Pengelolaan ASN tidak dapat membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, maupun kondisi berkebutuhan khusus. Ketentuan tersebut mencerminkan bahwa sistem merit tidak hanya bertujuan membangun birokrasi yang profesional, tetapi juga menjamin prinsip kesetaraan, keadilan, dan penghormatan terhadap hak asasi dalam penyelenggaraan manajemen ASN.

Dalam perspektif hukum administrasi negara, sistem merit menjadi prinsip yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik Indonesia. Penerapan sistem tersebut bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional, obyektif, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme. Oleh karena itu, manajemen ASN berdasarkan merit diarahkan untuk memastikan bahwa setiap proses rekrutmen, pengembangan karier, dan penempatan jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan kemampuan individu secara adil dan transparan.

Salah satu karakteristik penerapan sistem merit di Indonesia dapat dilihat melalui mekanisme seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Ujian CPNS menjadi pintu masuk utama bagi masyarakat yang ingin bergabung dalam pelayanan publik sebagai aparatur negara. Melalui proses seleksi tersebut, calon ASN diuji berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan kualifikasi yang relevan dengan jabatan yang dilamar. Sistem ini dirancang agar individu yang memiliki kapasitas dan potensi terbaik memperoleh peluang lebih besar untuk diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Selain itu, pemerintah juga menerapkan Sistem Seleksi Nasional (SSN) sebagai bagian dari upaya memperkuat transparansi, objektivitas, dan keadilan dalam proses rekrutmen ASN. Kehadiran sistem tersebut dimaksudkan untuk menggantikan pola seleksi sebelumnya yang dinilai rentan terhadap praktik nepotisme maupun mencakup otoritas. Dengan penerapan Sistem Seleksi Nasional, proses pengalihan ASN diharapkan benar-benar didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi, bukan karena hubungan pribadi atau kepentingan politik tertentu.

Dalam pelaksanaannya, Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki peran strategis sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara. BKN berfungsi menyusun kebijakan kepegawaian, memfasilitasi pelaksanaan seleksi ASN, melakukan pengawasan terhadap proses rekrutmen, serta memastikan penerapan sistem merit berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, BKN juga berperan sebagai lembaga penjamin kualitas dalam pengembangan dan pengelolaan ASN di Indonesia.

Sistem penerapannya juga patut untuk ditekankan pada transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Setiap tahapan pengelolaan ASN, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier harus dilakukan secara terbuka, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dengan demikian, sistem merit diharapkan mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintahan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Dalam penerapan sistem merit, setiap keputusan yang berkaitan dengan promosi jabatan, kenaikan pangkat, maupun pemberian penghargaan kepada ASN harus didasarkan pada penilaian kinerja dan kompetensi yang dilakukan secara objektif. Mekanisme tersebut memberikan kepastian mengenai standar dan indikator yang digunakan dalam pengambilan kebijakan sumber daya manajemen manusia di lingkungan birokrasi pemerintahan. Dengan adanya penilaian yang transparan dan terukur, pegawai maupun masyarakat dapat mengetahui bahwa proses pengelolaan ASN dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme dan keadilan.

Dalam konteks ini, pemerintah Indonesia juga terus melakukan reformasi dan pengembangan kepegawaian sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas serta kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Reformasi tersebut diwujudkan melalui berbagai langkah, seperti penyederhanaan struktur birokrasi, peningkatan program pendidikan dan pelatihan aparatur, serta pemberian insentif dan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja baik. Kebijakan tersebut bertujuan membangun birokrasi yang lebih profesional, inovatif, dan berorientasi pada hasil dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Melalui reformasi kepegawaian yang berkelanjutan, sistem yang diharapkan mampu mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif, akuntabel, dan responsif terhadap perkembangan zaman. Dengan demikian, kualitas ASN sebagai pelaksana kebijakan publik dapat terus meningkat, sehingga mampu mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif dan berintegritas (Bewinda dkk., 2023).

Keberadaan regulasi mengenai pengembangan kompetensi ASN diharapkan dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaan program peningkatan kapasitas aparatur negara secara berkelanjutan. Melalui peraturan tersebut, instansi pemerintah memiliki dasar yang jelas dalam menyusun program pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia di birokrasi pemerintahan. Beberapa kementerian di Indonesia bahkan telah mulai menerapkan pengembangan kompetensi secara sistematis melalui penyusunan rencana pendidikan dan pelatihan (diklat) yang terstruktur.

Pedoman mengenai kompetensi tersebut seharusnya mendorong seluruh instansi pemerintah untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan rutin setiap tahun secara terencana dan berkesinambungan. Pelaksanaan diklat secara berkala penting dilakukan agar ASN memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan profesional sesuai perkembangan kebutuhan birokrasi modern. Dalam konteks tersebut, setiap ASN idealnya diwajibkan mengikuti program pendidikan dan pelatihan secara bergiliran minimal satu kali dalam satu tahun sebagai bagian dari pengembangan karier dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Hal ini dimaksudkan bahwa penerapan mekanisme evaluasi terhadap partisipasi ASN dalam pendidikan dan pelatihan tentunya diperlukan untuk mendorong kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dalam meningkatkan kompetensinya. ASN yang tidak mengikuti kompetensi pengembangan program dalam jangka waktu tertentu dapat dikenakan sanksi administratif sesuai ketentuan yang berlaku. Kehadiran pendidikan dan pelatihan secara rutin diyakini mampu meningkatkan kompetensi individu ASN, sehingga aparatur negara dapat ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan keahlian dan kapasitas yang dimiliki. Peningkatan kompetensi tersebut juga akan memberikan peluang yang lebih besar bagi ASN dalam pengembangan karier maupun kenaikan jabatan (Chariah dkk., 2020).

Berdasarkan kondisi tersebut, penerapan manajemen talenta dan pengembangan karier menjadi hal yang sangat penting dalam upaya membentuk ASN yang berintegritas, profesional, serta terbebas dari pengaruh kepentingan politik. Manajemen talenta diperlukan untuk memastikan bahwa setiap ASN memperoleh kesempatan pengembangan karier berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan capaian kinerja yang dimiliki. Dengan demikian, birokrasi pemerintahan dapat memiliki sumber daya manusia yang unggul, kompetitif, dan mampu mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk mewujudkan penilaian kinerja dan kompetensi ASN yang objektif, maka diperlukan proses atau manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Hal tersebut mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, pengorganisasian sumber daya aparatur, hingga pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan manajemen ASN. Melalui mekanisme tersebut diharapkan dapat tercipta aparatur negara yang memenuhi standar kualitas, kompetensi, dan profesionalisme sesuai kebutuhan institusi pemerintahan.

Penguatan manajemen talenta dan karier ASN juga memperoleh dasar hukum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 45 ayat (1) menegaskan bahwa pengembangan talenta dan karier ASN dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta kebutuhan instansi pemerintah. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN harus dilakukan secara objektif dan berbasis merit guna mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam implementasinya, penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat struktural maupun kultural. Di sejumlah daerah, proses promosi dan mutasi jabatan ASN masih menunjukkan adanya dominasi kepala daerah dalam menentukan pemenuhan jabatan administratif. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa birokrasi pemerintahan belum sepenuhnya terbebas dari pengaruh kepentingan politik lokal yang dapat mempengaruhi objektivitas dalam manajemen ASN.

Dampak dari kondisi tersebut antara lain menurunnya profesionalisme aparatur negara karena proses penempatan jabatan tidak selalu dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan rekam jejak kinerja pegawai. Dalam beberapa kasus, pertimbangan politik maupun kedekatan pribadi masih menjadi faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan terkait promosi dan mutasi ASN. Praktik demikian disalahartikan dengan prinsip kesetaraan di hadapan hukum (*equality before the* law*)* serta sebagai objektivitas yang menjadi bagian penting dalam konsep negara hukum modern (Marbun, 2020).

Di sisi lain, sistem implementasi yang baik juga menunjukkan adanya perkembangan positif dalam peningkatan kualitas tata kelola kepegawaian pada sejumlah instansi pemerintah yang memperoleh penilaian baik dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Perbaikan tersebut dapat dilihat dari penerapan seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), pengembangan talenta manajemen ASN, serta optimalisasi teknologi digital dalam pengelolaan kepegawaian. Langkah-langkah tersebut menjadi bagian penting dalam upaya menciptakan birokrasi yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

Pemanfaatan sistem digital dalam manajemen ASN memberikan berbagai dampak positif, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi proses administrasi kepegawaian. Digitalisasi memungkinkan proses pengelolaan data ASN, penilaian kinerja, promosi, hingga mutasi jabatan dilakukan secara lebih terukur dan terbuka. Dengan demikian, peluang terjadinya akurasi maupun praktik yang tidak objektif dalam pengambilan keputusan kepegawaian dapat diminimalkan secara lebih efektif.

Dalam kaitan ini, terlihat adanya hubungan yang erat antara penerapan sistem merit dengan prinsip negara hukum. Konsep negara hukum menempatkan hukum sebagai instrumen utama dalam mengatur hubungan antara negara dan warga negara, termasuk dalam

penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Oleh karena itu, setiap kebijakan dan tindakan pemerintah harus didasarkan pada prinsip kepastian hukum, keadilan, serta penghormatan terhadap hak asasi manusia.

Kajian administrasi pemerintahan menekankan bahwa sistem merit menjadi salah satu bentuk implementasi prinsip hukum negara karena menjamin adanya perlakuan yang setara bagi setiap ASN. Penilaian terhadap ASN dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan capaian kinerja, bukan karena kedekatan politik, hubungan personal, maupun faktor nonobjektif lainnya. Dengan demikian, sistem merit berfungsi menjaga objektivitas dan profesionalisme birokrasi sekaligus memperkuat prinsip keadilan dan kesetaraan dalam tata kelola pemerintahan..

Fakta bahwa dalam praktik birokrasi pemerintahan, proses perekrutan pegawai maupun promosi jabatan pada beberapa kondisi masih dipengaruhi oleh hubungan personal dan kepentingan politik dibandingkan pertimbangan kompetensi serta capaian kinerja ASN. Kondisi tersebut tidak hanya mencederai prinsip keadilan dalam sistem kepegawaian, tetapi juga berpotensi menurunkan motivasi dan semangat kerja aparatur yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Akibatnya, budaya profesionalisme dalam birokrasi sulit berkembang secara optimal karena ASN diangkat dalam jabatan tertentu tidak berdasarkan kemampuan dan prestasi. Dengan kata lain, pengangkatannya belum sepenuhnya diterapkan secara objektif.

Harus diakui, lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi kinerja juga menjadi kendala dalam implementasi sistem merit. Penilaian kinerja yang seharusnya menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, maupun pengembangan karier ASN sering kali belum dilakukan secara konsisten, terukur, dan objektif. Permasalahan tersebut diperparah dengan masih terbatasnya sistem informasi kepegawaian yang efektif pada sejumlah instansi pemerintah, sehingga proses pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja aparatur belum berjalan secara maksimal.

Penerapan sistem merit juga memerlukan dukungan kelembagaan yang kuat, baik melalui regulasi pelaksana, penguatan sistem informasi manajemen ASN, maupun keberadaan lembaga pengawas independen seperti KASN. Namun dalam praktiknya, peran dan fungsi kelembagaan tersebut belum dimanfaatkan secara optimal, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terlihat dari masih banyaknya daerah yang belum mencapai nilai indeks sistem merit secara ideal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek regulasi, kelembagaan, maupun budaya birokrasi pemerintahan (Annafi & Zendrato, 2025)

Dalam konsep negara hukum, hukum menempati posisi tertinggi sebagai dasar dan pedoman utama dalam penyelenggaraan negara. Oleh sebab itu, seluruh aktivitas pemerintahan harus tunduk pada ketentuan hokum, sehingga kekuasaan tidak dijalankan berdasarkan kehendak individu ataupun kelompok tertentu. Prinsip tersebut sejalan dengan konsep *the rule of* law *and not of man*, yang menegaskan bahwa penyelenggaraan negara harus dipimpin oleh hukum, bukan oleh kekuasaan manusia semata.

Pandangan tersebut juga berkaitan dengan konsep *nomocratie*, yaitu suatu sistem pemerintahan yang menempatkan hukum sebagai pemegang kekuasaan tertinggi (*nomos*). Dalam negara hukum, setiap tindakan pemerintah wajib memiliki dasar legalitas yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Dengan demikian, hukum berfungsi sebagai instrumen pengontrol kekuasaan sekaligus sarana untuk menjamin keadilan, kepastian hukum, dan perlindungan hak-hak warga negara dalam penyelenggaraan pemerintahan (Huda, 2007).

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN juga mencerminkan pelaksanaan asas proses hukum dalam administrasi pemerintahan. Setiap kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian, promosi, mutasi, maupun pemberhentian ASN harus dilaksanakan melalui prosedur yang objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Proses

tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan kepegawaian dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip keadilan administratif.

Dalam konteks tersebut, sistem merit berfungsi sebagai mekanisme pengendalian terhadap potensi yang mencakup kewenangan dalam birokrasi pemerintahan. Melalui penerapan prinsip meritokrasi, pengambilan keputusan dalam manajemen ASN tidak didasarkan pada kepentingan politik maupun hubungan personal, melainkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja pegawai. Dari perspektif hukum administrasi negara, kondisi ini sangat penting untuk menjaga integritas pelayanan publik, meningkatkan profesionalisme birokrasi, serta mencegah terjadinya maladministrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan (Ridwan, 2018).

Sistem merit menjamin objektivitas dalam manajemen kepegawaian dan juga berperan penting dalam mewujudkan kredibilitas yang independen dan profesional. Dalam negara hukum yang demokratis, aparatur pemerintahan dituntut untuk bersikap netral agar penyelenggaraan pelayanan publik tidak dipengaruhi oleh kepentingan politik tertentu. Netralitas ASN menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat sekaligus memastikan bahwa birokrasi bekerja berdasarkan aturan hukum dan kepentingan publik.

ASN yang profesional akan lebih fokus pada pelaksanaan tugas, tanggung jawab jabatan, serta pelayanan masyarakat dibandingkan pada loyalitas politik terhadap penguasa atau kelompok tertentu. Dengan demikian, penguatan sistem merit memiliki hubungan yang erat dengan upaya memperkuat demokrasi, menciptakan pemerintahan yang bersih, serta menegakkan supremasi hukum dalam penyelenggaraan negara. Penerapan sistem merit secara konsisten juga dapat mendorong terbentuknya birokrasi yang akuntabel, obyektif, dan bebas dari intervensi politik praktis.

Meskipun sistem merit telah menjadi bagian penting dalam penguatan prinsip hukum negara, penerapannya dalam manajemen ASN masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait inkonsistensi regulasi dan lemahnya mekanisme pengawasan. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi sistem merit di sejumlah instansi pemerintah belum berjalan secara optimal dan efektif. Perubahan kebijakan serta dinamika regulasi ASN juga berpengaruh terhadap stabilitas pelaksanaan sistem pengawasan dalam birokrasi pemerintahan.

Satu hal yang menjadi catatan penting bahwa otoritas pengawasan yang sebelumnya dijalankan oleh KASN mengalami perubahan pasca penyesuaian regulasi ASN. Situasi ini menimbulkan kekhawatiran terhadap menurunnya efektivitas pengawasan, khususnya pada tingkat pemerintah daerah. Apabila sistem pengawasan tidak dilaksanakan secara maksimal, maka peluang terjadinya intervensi politik dalam birokrasi akan semakin besar. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan profesionalisme ASN serta mengganggu penerapan prinsip negara hukum yang menuntut adanya objektivitas, kepastian hukum, dan pemerintahan yang bebas dari otoritas yang dilindungi undang-undang.

Beberapa langkah yang dapat diterapkan pemerintah dalam membangun sistem meritokrasi di negara demokratis perlu didukung oleh partisipasi masyarakat maupun pemerintah secara bersama-sama. Pertama, dalam pelaksanaan pemilu, masyarakat perlu memiliki kesadaran politik untuk memilih kandidat terbaik berdasarkan rekam jejak, kompetensi, integritas, serta prestasi yang dimiliki oleh calon pemimpin. Perkembangan teknologi informasi seharusnya dimanfaatkan oleh masyarakat untuk memperoleh informasi yang objektif mengenai latar belakang dan kapasitas para kandidat sehingga pilihan politik dilakukan secara rasional dan bertanggung jawab.

Kedua, penerapan sistem meritokrasi juga menuntut adanya sikap netral serta penghormatan terhadap prinsip transparansi dalam setiap proses kontestasi politik. Seluruh kandidat harus memperoleh kesempatan yang sama tanpa adanya diskriminasi berdasarkan gender, ras, suku, maupun agama tertentu. Selain itu, kompetisi politik harus dilaksanakan

secara sehat, jujur, dan beretika dengan menghindari praktik kampanye hitam (*black campaign)* yang dapat merusak kualitas demokrasi. Dengan demikian, budaya politik yang demokratis dan berbasis merit dapat mendukung terciptanya pemerintahan yang profesional, adil, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Ketiga, peningkatan kesejahteraan ASN juga menjadi faktor penting dalam mendukung penerapan sistem meritokrasi dalam birokrasi pemerintahan. Kesejahteraan yang mampu dapat mendorong motivasi kerja ASN, sehingga mereka mampu memberikan pelayanan publik secara optimal, profesional, dan berintegritas. Selain itu, peningkatan kesejahteraan ASN juga diharapkan dapat meminimalisir potensi pengetahuan serta praktik-praktik yang bertentangan dengan etika pelayanan publik.

Keempat, diperlukan pengawasan yang efektif dari lembaga negara guna sistem meritokrasi berjalan secara konsisten dan sesuai dengan prinsip negara hukum. Pengawasan tersebut penting untuk mencegah terjadinya dominasi kekuasaan politik yang berlebihan dalam birokrasi pemerintahan serta mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dengan adanya mekanisme pengawasan yang kuat dan berkelanjutan, maka penerapan sistem merit diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel dalam penyelenggaraan pemerintahan (Sulaiman, 2025).

Pelaksanaan promosi jabatan secara terbuka dalam birokrasi pemerintahan pada dasarnya didasarkan pada prinsip sistem merit. Melalui sistem tersebut, proses promosi dan pengisian dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, serta capaian kinerja pegawai secara objektif, adil, dan proporsional tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, maupun kondisi disabilitas. Penerapan sistem merit bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional, netral, dan bebas dari praktik diskriminasi maupun intervensi politik dalam pengelolaan ASN.

Dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), terdapat beberapa prinsip penting sistem merit yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Prinsip-prinsip tersebut meliputi pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan promosi secara terbuka serta kompetitif berdasarkan kemampuan dan kompetensi pegawai. Selain itu, ASN harus diperlakukan secara adil dan setara dalam seluruh proses manajemen kepegawaian.

Sistem merit juga menekankan pentingnya pemberian remunerasi yang proporsional sesuai dengan beban kerja dan kinerja pegawai, disertai penghargaan terhadap ASN yang menunjukkan prestasi tinggi. Di sisi lain, birokrasi pemerintahan dituntut untuk menjaga standar integritas, perilaku, dan orientasi pelayanan publik demi kepentingan masyarakat. Pengelolaan ASN harus dilakukan secara efektif dan efisien, termasuk mempertahankan pegawai yang memiliki kinerja baik maupun melakukan evaluasi terhadap pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja organisasi.

Di sini jelas bahwa sistem merit memberikan kesempatan kepada ASN untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan. ASN juga harus memperoleh perlindungan dari pengaruh politik yang tidak seharusnya dalam pelaksanaan tugas dan pengembangan kariernya. Selain itu, perlindungan hukum yang adil dan transparan bagi ASN menjadi bagian penting dalam menjaga profesionalisme birokrasi pemerintahan. Dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut, sistem merit diharapkan mampu memperkuat tata kelola pemerintahan yang profesional, objektif, dan sesuai dengan prinsip negara hukum (Taufik dalam Mozin, dkk., 2025).

Implementasi berbagai strategi sistem penguatan memerlukan komitmen yang berkelanjutan dan konsisten dari seluruh pemangku kepentingan, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, lembaga pengawas, maupun masyarakat. Penerapan sistem merit tidak dapat dilakukan secara instan karena perubahan dari pola birokrasi yang sebelumnya

dipengaruhi oleh hubungan sosial, patronase, dan kepentingan politik menuju sistem yang sepenuhnya berbasis kompetensi merupakan proses yang kompleks dan memerlukan waktu.

Transformasi tersebut menuntut adanya pembenahan regulasi, penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta perubahan budaya birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih profesional dan obyektif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan berkesinambungan agar optimalisasi sistem manfaat dapat diwujudkan secara bertahap dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

Dengan penerapan strategi yang tepat dan dukungan seluruh pihak, sistem merit diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, penguatan sistem merit juga menjadi bagian penting dalam mewujudkan prinsip negara hukum, demokrasi, dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelayanan publik (Ridwan, dkk., 2024).

Dengan demikian, penguatan sistem merit memerlukan dukungan instrumen hukum baru (*ius constituendum*) yang secara tegas mengatur sanksi terhadap pelanggaran sistem merit, mekanisme pengawasan yang independen, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengisian jabatan birokrasi. Kehadiran peraturan yang lebih komprehensif tersebut penting untuk memastikan bahwa penerapan sistem merit tidak hanya bersifat administratif dan formalitas semata, tetapi benar-benar mampu mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam manajemen ASN.

Di samping masalah regulasi, penerapan sistem merit juga memiliki tantangan dari aspek budaya birokrasi yang cenderung menolak perubahan. Di sejumlah daerah, masih terdapat pola hubungan patron-klien yang telah mengakar dalam praktik administrasi pemerintahan. Akibatnya, mekanisme perekrutan dan promosi berbasis kompetensi sering dianggap sebagai ancaman terhadap kondisi *status quo* yang selama ini memberikan keuntungan bagi kelompok tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan sistem penegakan hukum tidak hanya berasal dari aspek hukum dan kelembagaan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dalam birokrasi pemerintahan.

Oleh karena itu, penguatan sistem merit tidak cukup dilakukan melalui regulasi semata, melainkan juga memerlukan transformasi budaya kompetensi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih profesional, obyektif, dan berintegritas. Perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur negara menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi berbasis meritokrasi di Indonesia (Maisarah & Buana, 2025).

Dalam konteks tersebut, penguatan sistem merit dalam manajemen ASN memerlukan reformasi birokrasi yang dilakukan secara berkelanjutan, menyeluruh, dan terintegrasi. Salah satu strategi yang penting dilakukan adalah memperkuat pengawasan internal maupun eksternal terhadap seluruh kebijakan manajemen ASN. Pengawasan yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa proses promosi, mutasi, dan evaluasi kinerja aparatur dilaksanakan secara objektif, transparan, serta berdasarkan kompetensi dan pencapaian kinerja pegawai.

Transparansi dalam pengelolaan ASN dapat diwujudkan melalui optimalisasi sistem digital berbasis elektronik dalam tata kelola kepegawaian. Digitalisasi manajemen ASN memungkinkan proses administrasi kepegawaian dilakukan secara lebih terbuka, terukur, dan akuntabel sehingga dapat meminimalisir potensi mencakup otoritas maupun praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain meningkatkan efisiensi birokrasi, pemanfaatan teknologi digital juga mempermudah proses pengawasan terhadap kebijakan manajemen ASN secara berkelanjutan.

Penguatan digitalisasi manajemen ASN tersebut juga sejalan dengan kebijakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam Pasal 5 ayat (8) dijelaskan bahwa aspek digitalisasi manajemen ASN merupakan proses pengelolaan ASN dengan memanfaatkan

teknologi digital yang terintegrasi melalui sistem dan data pada instansi pemerintah untuk mendukung kemudahan penyelenggaraan serta pelayanan manajemen ASN. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi menjadi instrumen penting dalam mendukung penerapan sistem merit yang profesional, transparan, dan akuntabel dalam birokrasi pemerintahan.

Pengembangan kompetensi ASN, selain pengawasan dan digitalisasi tentunya juga harus dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan birokrasi modern. Upaya tersebut penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur Negara, sehingga mampu menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik secara profesional, efektif, dan responsif terhadap perkembangan zaman.

Penguatan kapasitas ASN menjadi faktor strategi dalam menciptakan aparatur yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, perubahan sosial, serta dinamika pelayanan publik yang terus berkembang. Di era digital saat ini, ASN tidak hanya dituntut memiliki kemampuan administratif, tetapi juga harus mampu menguasai inovasi, literasi digital, serta memiliki orientasi pelayanan publik yang tinggi. Kompetensi tersebut diperlukan agar birokrasi pemerintahan mampu bekerja secara lebih cepat, transparan, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Melalui pengembangan kompetensi yang terencana, ASN diharapkan dapat meningkatkan kemampuan profesional, kreativitas, dan daya saing dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, penguatan kapasitas aparatur menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan sistem merit serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, profesional, dan berbasis pelayanan publik.

Strategi lain yang mempunyai peranan penting dalam penguatan sistem merit adalah pembangunan budaya birokrasi yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas. Penerapan sistem merit tidak akan berjalan secara optimal apabila praktik patronase, kedekatan politik, dan hubungan budaya personal masih mendominasi dalam birokrasi pemerintahan. Kondisi tersebut dapat menghambat terciptanya tata kelola ASN yang objektif dan berbasis kompetensi.

Oleh karena itu, diperlukan komitmen politik yang kuat dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk membangun budaya kerja kompetensi yang berorientasi pada prestasi, kualitas kinerja, dan tanggung jawab pelayanan publik. Penguatan budaya organisasi yang profesional penting dilakukan agar setiap ASN memiliki kesadaran untuk bekerja berdasarkan kompetensi, etika jabatan, serta prinsip-prinsip *good governance* . Dengan demikian, reformasi birokrasi berbasis sistem merit dapat berjalan lebih efektif dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, profesional, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Salah satu aspek penting yang perlu dibangun dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas organisasi adalah budaya kerja yang baik dan kondusif. Budaya kerja memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, produktif, dan mendukung peningkatan kualitas kinerja aparatur. Oleh karena itu, setiap organisasi pemerintahan perlu membangun dan merancang budaya kerja yang positif sebagai bagian dari upaya pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

Dalam menghadapi tantangan birokrasi yang semakin kompleks di masa mendatang, organisasi dituntut untuk membangkitkan kesadaran mengenai pentingnya lingkungan kerja yang profesional, harmonis, dan fokus pada pelayanan publik. Budaya kerja yang kuat dapat membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, integritas, serta kerja sama antarpegawai dalam menjalankan tugas organisasi. Dengan demikian, penguatan budaya kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN.

Organisasi yang mampu menanamkan budaya kerja secara konsisten cenderung memperoleh hasil kerja yang lebih baik, baik dari sisi efektivitas organisasi maupun kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pembangunan budaya kerja yang profesional dan adaptif perlu menjadi bagian penting dalam penguatan tata kelola pemerintahan yang modern dan berintegritas (Arnanda & Reviandani, 2024).

Di sisi lain, harmonisasi regulasi yang berkaitan dengan manajemen ASN juga perlu dilakukan guna mencegah terjadinya tumpang-tindih kewenangan antarinstansi dalam pelaksanaan sistem merit. Sinkronisasi peraturan perundang-undangan menjadi penting agar seluruh kebijakan terkait pengelolaan ASN memiliki arah yang jelas, konsisten, dan saling mendukung dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang efektif. Dengan regulasi yang harmonis, maka proses promosi, mutasi, maupun evaluasi ASN dapat dilaksanakan secara lebih terstruktur dan sesuai dengan prinsip negara hukum.

KESIMPULAN

Keberadaan regulasi yang jelas sekaligus memperkuat legitimasi sistem merit sebagai instrumen hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui pengaturan yang tegas, maka sistem merit dapat dijadikan dasar dalam membangun birokrasi yang profesional, objektif, dan bebas dari intervensi kepentingan politik maupun praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, dukungan mekanisme pengawasan yang efektif juga diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan manajemen ASN benar-benar berjalan sesuai prinsip meritokrasi dan ketentuan hukum yang berlaku.

Oleh karena itu, harmonisasi regulasi dan penguatan pengawasan menjadi faktor penting dalam mendukung terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, netral, berintegritas, serta selaras dengan prinsip-prinsip negara hukum dan *good governance*.

Meskipun secara normatif, pengaturan mengenai sistem merit telah diperkuat melalui berbagai regulasi di bidang ASN, implementasinya dalam praktik masih belum berjalan secara efektif. Sistem penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan intervensi politik dalam birokrasi, lemahnya mekanisme pengawasan, serta masih kuatnya budaya patronase dalam lingkungan pemerintahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi belum sepenuhnya mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, obyektif, dan akuntabel.

Secara empiris, pengaruh kepentingan politik dalam proses promosi dan mutasi jabatan ASN memang masih menjadi hambatan dalam penerapan prinsip meritokrasi. Di sisi lain, lemahnya pengawasan dan evaluasi terhadap kebijakan manajemen ASN juga berpotensi membuka ruang terjadinya pelanggaran kewenangan dalam birokrasi pemerintahan. Budaya patronase yang telah lama berkembang dalam praktik birokrasi semakin memperkuat resistensi terhadap sistem pengelolaan ASN yang berbasis kompetensi dan kinerja.

Dengan demikian, penguatan sistem merit tidak hanya memerlukan regulasi pembaruan, tetapi juga memerlukan pengawasan yang efektif, komitmen politik yang kuat, serta transformasi budaya kredibilitas menuju tata kelola pemerintahan yang menjunjung profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas publik. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategi dalam memperkuat penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penguatan mekanisme pengawasan, optimalisasi digitalisasi manajemen ASN, peningkatan kompetensi aparatur, serta pembangunan budaya birokrasi yang menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas. Langkah-langkah tersebut penting untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan ASN dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan sesuai dengan prinsip negara hukum.

Di samping itu, pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen ASN dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi tata kelola kepegawaian. Dengan begitu,

setiap insan ASN mampu meminimalisir praktik yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada gilirannya, sistem merit dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen hukum dan administrasi dalam mendukung terwujudnya pemerintahan yang demokratis, bersih, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik. Penguatan sistem reformasi juga menjadi bagian penting dalam memperkuat birokrasi serta menegakkan prinsip-prinsip negara hukum dan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia.

REFERENSI

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 (IPSSJ)*, 2(2), 2867-2884.

Arnanda, G. & Reviandani, O. (2024). "Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara," *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*, 13(1), 162-174.

Bewinda, R. N, dkk., (2023). "Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia," *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 521-528.

Chariah, A. dkk., (2020). *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383-400.

Huda, N, (2007). *Hukum Tata Negara*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada,

Khobiburrohma, E. N, dkk., (2020). "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia untuk Mewujudkan *Good Governance*," *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* Vol 3 , No. 2, 139 – 148.

Maysura, N. A. (2025). "Peran Sistem Merit dalam Sistem Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara," *Mendapo Jurnal of Administration Law*, 6(1), 85-105.

Nurnadhifa, H & Syahrina, L. (2021). "Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia," *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149.

Ridwan, (2018). *Hukum Administrasi Negara*, Jakarta: PT. Rajagrafindo.

Ridwan, I. dkk., (2024). "Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia," *Innovative: Journal Of Social Science Research,* 4(4), 12445-12460.

Sulaiman, K, dkk., (2025). "Sistem Meritokrasi Dalam Upaya Penerapan *Good Governance* di Indonesia," *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 8(3), 1-8.

Saputra, T. D. (2023). "Efektivitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia)," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia,* 8(3), 2063-2074).

Suryanto, A & Darto, M. (2020). "Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara," *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401-422.