

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DALAM MENINGKATKAN INDEKS REFORMASI BIROKRASI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN WONOSOBO

Mulia Nur Hidayati

NPP. 32.0457

Asdaf Kabupaten Wonosobo, Provinsi Jawa Tengah
Program Studi Manajemen Sumber Daya Sektor Publik

Email: 32.0457@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. Didik Suprayitno, MM.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The implementation of the merit system in the management of the State Civil Apparatus (ASN) is crucial for improving bureaucratic governance quality. The merit system is a key indicator in the bureaucratic reform index, particularly in human resource management. However, challenges remain in applying this policy effectively at the regional level, such as at the Regional Personnel Agency (BKD) of Wonosobo Regency. **Purpose:** This study aims to analyze the implementation of the merit system policy at BKD Wonosobo, identifying the supporting and inhibiting factors influencing the policy's effectiveness. **Method:** A descriptive qualitative approach was employed, collecting data through in-depth interviews, observation, and documentation. The analysis is guided by Van Meter and Van Horn's (in Syahrudin, 2020) policy implementation theory. **Result:** The findings reveal that merit system implementation at BKD Wonosobo has been relatively effective, especially regarding transparency in open selection processes and performance appraisal systems. However, challenges persist in policy planning, organizational structure, and inter-agency coordination. Key inhibiting factors include limited competent human resources, insufficient budget and facilities, and suboptimal integration of personnel information systems. On the other hand, BKD Wonosobo has initiated improvements such as competency mapping, enhanced collaboration with training institutions, comprehensive job analysis, and optimization of personnel data management. **Conclusion:** While the merit system implementation contributes positively to enhancing transparency, accountability, and professionalism in ASN management within the local government, ongoing efforts are necessary to overcome structural and resource-related obstacles to achieve optimal policy outcomes.

Keywords: Policy Implementation; Merit System; Bureaucratic Reform; Civil Servants; BKD Wonosobo Regency.

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aspek krusial untuk meningkatkan kualitas tata kelola birokrasi. Sistem merit menjadi indikator utama dalam penilaian indeks reformasi birokrasi, khususnya pada aspek manajemen sumber daya manusia. Namun, implementasi kebijakan sistem merit di tingkat daerah masih menghadapi berbagai kendala, termasuk di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaannya. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan

teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (dalam Syahrudin, 2020). **Hasil/Temuan:** Pelaksanaan sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo telah berjalan cukup baik, terutama pada aspek transparansi seleksi terbuka dan sistem penilaian kinerja pegawai. Namun, masih ditemukan kendala pada perencanaan kebijakan, pengorganisasian pelaksana, dan koordinasi antarlembaga. Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia kompeten, keterbatasan anggaran dan fasilitas pendukung, serta belum optimalnya integrasi sistem informasi kepegawaian. Di sisi lain, upaya perbaikan seperti pengembangan pemetaan kompetensi, peningkatan kerja sama dengan lembaga pelatihan, dan optimalisasi pengelolaan data pegawai telah dilakukan. **Kesimpulan:** Implementasi sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo memberikan kontribusi positif terhadap transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam manajemen ASN. Meski menghadapi berbagai hambatan, perbaikan berkelanjutan diperlukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan sistem merit di lingkungan pemerintahan daerah. **Kata Kunci:** Sistem Merit; Implementasi Kebijakan; Reformasi Birokrasi; ASN; BKD Kabupaten Wonosobo.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah elemen krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). ASN memiliki peran utama sebagai tulang punggung administrasi negara, bertugas melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta menjalankan fungsi pemerintahan dan pembangunan (Kementerian PANRB, 2023). Oleh karena itu, profesionalisme dan kinerja ASN sangat menentukan efektivitas tata kelola pemerintahan. Reformasi birokrasi menjadi prioritas nasional untuk menciptakan pemerintahan yang efisien, bersih, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023). Salah satu komponen utama reformasi ini adalah penerapan sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia ASN. Sistem merit bertujuan memastikan bahwa proses rekrutmen, penempatan, promosi, dan pengembangan karir dilakukan secara objektif dan berbasis kompetensi serta kinerja, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau kepentingan politik (Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017; KASN, 2017). Dengan demikian, birokrasi diharapkan berisi individu yang kompeten dan profesional. Namun, tantangan dalam implementasi sistem merit di Indonesia masih signifikan. Dwiputrianti (2018) mengungkapkan bahwa penerapan sistem merit dalam rekrutmen jabatan tinggi pemerintah masih menghadapi hambatan struktural dan budaya birokrasi yang mengakar, yang menyebabkan proses rekrutmen sering kali tidak sepenuhnya transparan dan berbasis kompetensi. Lebih lanjut, Dwiputrianti, Lestari, Sutiyono, dan Purba (2023) menyoroti faktor-faktor kritis keberhasilan implementasi sistem merit, antara lain komitmen pimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan dukungan regulasi yang kuat. Tanpa faktor-faktor ini, penerapan sistem merit akan sulit mencapai tujuan reformasi birokrasi secara menyeluruh. Selain itu, Maysura (2025) menegaskan pentingnya peran sistem merit dalam reformasi birokrasi dari perspektif hukum administrasi negara, serta menekankan bahwa solusi atas berbagai kendala implementasi harus melibatkan perbaikan regulasi dan penguatan pengawasan agar prinsip meritokrasi dapat berjalan efektif.

Indeks Reformasi Birokrasi digunakan untuk mengukur kemajuan reformasi birokrasi di daerah, termasuk di Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data Kementerian PANRB, indeks reformasi birokrasi Kabupaten Wonosobo masih berada pada kategori "B" yang menunjukkan pelaksanaan reformasi sudah cukup baik namun belum optimal dan cenderung berjalan formalitas (Kementerian PANRB, 2023). Hal ini menandakan bahwa masih terdapat tantangan dalam implementasi reformasi di daerah tersebut. Salah satu tantangan utama adalah penerapan sistem merit yang belum sepenuhnya maksimal. Sistem merit penting agar ASN menempati jabatan

berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan karena kedekatan dengan pimpinan atau kepentingan politik (Permen PANRB No. 40 Tahun 2018). Hal ini sangat berpengaruh terhadap optimalisasi kinerja ASN dalam melaksanakan pelayanan publik. Sebagai tindak lanjut, pemerintah telah menerapkan manajemen ASN yang lebih modern dan efektif dengan basis sistem merit untuk membangun birokrasi profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan terbaik (Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 19 Tahun 2020). Reformasi birokrasi ini diharapkan dapat mendukung tercapainya visi pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan. Delapan aspek utama dalam sistem merit menjadi pedoman dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan kompetensi serta peningkatan kinerja ASN. Dengan penerapan sistem merit yang baik, indeks sistem merit diharapkan meningkat, sehingga berkontribusi memperbaiki indeks reformasi birokrasi (KASN, 2023).

Indeks sistem merit menjadi indikator penting keberhasilan penerapan prinsip meritokrasi, yang meliputi transparansi dalam rekrutmen, pengembangan karir berbasis kompetensi, dan evaluasi kinerja objektif. Penilaian indeks sistem merit mengelompokkan instansi pemerintah dalam kategori "Buruk" hingga "Sangat Baik", yang membantu mengarahkan upaya perbaikan lebih lanjut (Permen PANRB No. 40 Tahun 2018). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo sebagai lembaga teknis daerah bertugas mengelola kepegawaian dan mendukung tata kelola pemerintahan yang baik serta pelayanan publik berkualitas. BKD bertanggung jawab meningkatkan manajemen ASN yang efisien, efektif, bersih, akuntabel, serta meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur (Laporan Kinerja BKD Wonosobo, 2023). Namun, BKD Wonosobo menghadapi sejumlah permasalahan seperti rendahnya profesionalitas ASN, tingginya pelanggaran disiplin, manajemen kinerja yang belum optimal, pengembangan kompetensi yang belum sesuai kebutuhan organisasi, kurangnya penghargaan dan perlindungan ASN, serta sistem informasi kepegawaian yang belum memadai (Laporan Kinerja BKD Wonosobo, 2023). Meskipun BKD Wonosobo berhasil mencapai indeks sistem merit tahun 2023 sebesar 267, melebihi target 240 dan masuk kategori sangat baik, nilai ini masih lebih rendah dibandingkan Provinsi Jawa Tengah (340,5) dan beberapa kabupaten/kota lain seperti Kota Magelang (337,5) (Laporan Kinerja BKD Wonosobo, 2023). Hal ini menunjukkan penerapan prinsip meritokrasi di Kabupaten Wonosobo belum optimal dibandingkan daerah lain.

Rendahnya indeks sistem merit mengindikasikan kurangnya penerapan prinsip meritokrasi seperti penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, transparansi promosi dan rekrutmen, serta evaluasi kinerja yang objektif. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi kerja ASN, yang berpotensi menghambat kualitas reformasi birokrasi dan pelayanan publik di Kabupaten Wonosobo (KASN, 2023). Dengan demikian, peningkatan indeks sistem merit tidak hanya menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi, tetapi juga langkah strategis untuk menciptakan ASN yang kompeten, berintegritas, dan siap mendukung transformasi birokrasi Kabupaten Wonosobo agar tercipta birokrasi yang profesional, akuntabel, dan melayani masyarakat secara optimal.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menempatkan penerapan sistem merit sebagai salah satu fokus utama dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pelayanan publik. Berbagai regulasi dan kebijakan, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, telah mengamanatkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Namun, implementasi di tingkat daerah, termasuk Kabupaten Wonosobo, masih menunjukkan sejumlah kendala dan tantangan yang signifikan. Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Dwiputrianti (2018) dan koleganya (Dwiputrianti et al., 2023), menunjukkan bahwa hambatan utama dalam penerapan sistem merit meliputi faktor budaya birokrasi, kurangnya komitmen pimpinan, serta kelemahan dalam pengawasan dan regulasi yang belum optimal. Maysura (2025) juga menekankan perlunya solusi berbasis hukum administrasi untuk mengatasi tantangan tersebut agar meritokrasi dapat berjalan efektif.

Meski demikian, sebagian besar studi tersebut masih bersifat umum dan fokus pada tingkat nasional atau wilayah yang lebih luas, dengan sedikit penekanan pada konteks spesifik Kabupaten Wonosobo. Data kinerja BKD Kabupaten Wonosobo menunjukkan indeks sistem merit yang masih di bawah capaian provinsi maupun kota lain di Jawa Tengah, yang menandakan adanya kesenjangan nyata antara kebijakan dan praktik implementasi di lapangan. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya belum banyak mengkaji secara mendalam faktor-faktor yang menjadi penghambat internal di BKD dan ASN di Kabupaten Wonosobo, seperti profesionalitas, disiplin kerja, serta sistem informasi kepegawaian yang masih kurang mendukung. Dengan kata lain, terdapat gap penelitian dalam hal analisis faktor-faktor spesifik dan solusi praktis yang dapat meningkatkan efektivitas penerapan sistem merit di tingkat daerah tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil kesenjangan tersebut dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penghambat dan pendukung penerapan sistem merit di Kabupaten Wonosobo secara lebih komprehensif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat sasaran untuk memperbaiki manajemen ASN dan mendukung percepatan reformasi birokrasi di daerah.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan dasar penting dalam memahami hubungan antara sistem merit dan kinerja aparatur sipil negara di berbagai instansi pemerintahan. Abdiel dan Arie (2017) menunjukkan bahwa sistem merit berdampak positif terhadap semangat kerja ASN di Kota Manado, memperkuat argumen bahwa prinsip meritokrasi mampu meningkatkan motivasi pegawai. Selaras dengan itu, penelitian Ratih Yanuar (2024) di Kabupaten Blora mengungkap bahwa implementasi sistem merit dalam promosi jabatan masih menghadapi tantangan dalam dimensi perencanaan dan pelaksanaan, meskipun sudah cukup baik dalam pengawasan. Di sisi lain, studi oleh Andi Sefullah dan Muhammad Fachri (2020) memperlihatkan bahwa implementasi sistem merit di Kementerian Agama Sulawesi Selatan masih belum optimal, mencerminkan adanya hambatan struktural dan budaya organisasi yang menghambat efektivitas sistem tersebut.

Lebih lanjut, penelitian Sonia Nuraeni (2020) di Kota Bandung menegaskan bahwa sistem merit memainkan peran penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Banatil Mufidah (2023) juga menekankan pentingnya peningkatan kompetensi ASN dalam mendorong indeks reformasi birokrasi, yang menjadi salah satu output dari penerapan sistem merit secara konsisten. Dalam konteks yang lebih luas, Kalesaran (2021) menyatakan bahwa penerapan sistem merit yang efektif dapat membangun kepercayaan publik terhadap pemerintahan, seperti yang ditunjukkan dalam studi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Sementara itu, Noors (2019) menyoroti pentingnya pengarusutamaan manajemen talenta dalam mendukung tata kelola sumber daya manusia birokrasi berbasis merit, sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan kualitas aparatur. Raharjanto (2019) melalui kajian literatur sistematis menegaskan bahwa sistem merit merupakan landasan utama dalam manajemen ASN sektor publik, dengan implikasi terhadap peningkatan kinerja dan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Dengan melihat keseluruhan temuan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini memfokuskan pada keterkaitan antara capaian indeks sistem merit dengan produktivitas kerja ASN, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo, yang belum banyak dikaji secara mendalam dan terintegrasi dalam konteks lokal.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kebaruan ilmiah dengan mengkaji keterkaitan antara capaian indeks sistem merit dan produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo. Berbeda dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada aspek parsial sistem merit atau sekadar menelaah

implementasi kebijakan secara umum, penelitian ini menempatkan capaian indeks sistem merit sebagai variabel utama untuk menilai sejauh mana indikator tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Abdiel dan Arie (2017), hanya mengkaji pengaruh sistem merit terhadap semangat kerja ASN tanpa mengaitkan secara langsung dengan produktivitas sebagai indikator kinerja. Ratih Yanuar (2024) pun membahas sistem merit dari sisi pengelolaan promosi jabatan di Kabupaten Blora, namun belum secara eksplisit menghubungkannya dengan outcome produktivitas. Sementara itu, studi Andi Sefullah dan Muhammad Fachri (2020) menyoroti lemahnya implementasi sistem merit di Kementerian Agama Sulawesi Selatan, namun lebih bersifat deskriptif terhadap tantangan pelaksanaan, tanpa pengukuran indeks sistem merit yang terstandarisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini juga berbeda dari penelitian-penelitian yang bersumber dari ejournal.ipdn.ac.id seperti yang dilakukan oleh Kalesaran (2021) dan Raharjanto (2019), yang cenderung masih bersifat normatif dan konseptual dalam melihat sistem merit. Penelitian ini mengambil pendekatan yang lebih aplikatif dan berbasis data lapangan, yakni dengan mengeksplorasi persepsi dan pengalaman langsung dari para pemangku kepentingan di BKD Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini juga menjadikan capaian indeks sistem merit sebagai indikator formal yang dikeluarkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), sehingga memiliki basis pengukuran yang lebih objektif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang orisinal dalam memahami pengaruh sistem merit terhadap produktivitas ASN secara lebih menyeluruh dan terukur, serta mengisi celah dalam literatur yang masih jarang menghubungkan indeks merit dengan kinerja pegawai di tingkat daerah.

1.5. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo dan kontribusinya terhadap peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan deduktif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami secara mendalam implementasi kebijakan sistem merit dalam meningkatkan Indeks Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena secara sistematis berdasarkan teori atau konsep yang telah ada dan diuji melalui data konkret di lapangan. Penelitian kualitatif deskriptif juga dinilai relevan karena mampu menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial secara komprehensif dalam konteks implementasi kebijakan. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik *purposive* digunakan untuk memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan memahami pelaksanaan sistem merit di lingkungan BKD, berdasarkan posisi, pengalaman, dan kompetensi mereka. Sementara teknik *snowball sampling* dimanfaatkan untuk menjaring informan tambahan berdasarkan rekomendasi dari informan awal, khususnya ketika populasi sulit dijangkau secara langsung. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala BKD (I1), Sekretaris BKD (I2), dan para Kepala Bidang (I3–I5), karena mereka memiliki posisi strategis dan tanggung jawab langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan sistem merit serta evaluasi kinerja birokrasi.

Total informan yang diwawancarai sebanyak 15 orang, terdiri dari pejabat struktural, analis SDM aparatur, dan staf BKD. Penelitian dilaksanakan di Kantor BKD Kabupaten Wonosobo, yang dipilih karena menjadi institusi utama yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan sistem merit di daerah tersebut. Lokasi ini juga dipilih untuk memudahkan pengumpulan data secara langsung dan memastikan relevansi informasi yang diperoleh. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama tiga bulan, yaitu dari November 2024 hingga Januari 2025, yang mencakup

tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan. Selama proses penelitian, peneliti terlibat langsung dalam kegiatan observasi partisipatif, melakukan wawancara semi-terstruktur, dan mengumpulkan dokumentasi sebagai sumber data pelengkap.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis implementasi kebijakan sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo dan kontribusinya terhadap peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi. Penulis menggunakan teori Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn (dalam Syahrudin, 2020) bahwa implementasi kebijakan menitik beratkan pada beberapa dimensi yaitu Standar dan Sasaran Kebijakan, Sumber daya, Komunikasi antar organisasi, Karakteristik Agen Pelaksana atau Implementor, Kecenderungan (disposisi) pelaksana atau implementor, Kondisi Ekonomi, sosial dan Politik. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Standar dan Sasaran Kebijakan

Implementasi kebijakan sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai aparatur sipil negara (ASN). Kebijakan ini juga diarahkan untuk mendukung pencapaian indeks reformasi birokrasi (RB) melalui pembentukan birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan berintegritas. Sistem merit mewajibkan bahwa setiap pegawai yang menduduki suatu jabatan harus memenuhi standar kompetensi yang sesuai dengan posisinya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, BKD menetapkan standar pelaksanaan sistem merit yang jelas, seperti seleksi terbuka berbasis komputer dan penilaian kinerja berbasis kompetensi. Kepala BKD, Drs. Tri Antoro, M.Si., menyampaikan bahwa prinsip merit diterapkan secara konsisten dalam seluruh tahapan seleksi dan penempatan pegawai untuk menjamin objektivitas dan kualitas ASN, yang pada akhirnya mendorong peningkatan indeks RB.

Sasaran utama dari penerapan sistem merit ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik, menciptakan transparansi dalam rekrutmen dan promosi jabatan, serta mengurangi praktik nepotisme dalam birokrasi. Sejalan dengan itu, para pejabat teknis di BKD, seperti Puji Slamet Santoso dan Wilis Puji Astuti, menegaskan bahwa kebijakan ini telah memberikan dampak positif. Kualitas pegawai meningkat, dan penilaian didasarkan pada kinerja nyata, bukan kedekatan pribadi. Hal ini juga memberikan rasa keadilan di kalangan ASN dan menciptakan motivasi untuk bekerja lebih profesional. Secara keseluruhan, implementasi sistem merit oleh BKD Kabupaten Wonosobo menunjukkan komitmen terhadap reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berkualitas, serta penguatan integritas dan profesionalisme dalam tubuh ASN daerah.

3.2. Sumber Daya

Dalam kerangka reformasi birokrasi, dimensi sumber daya mencakup tiga aspek utama: sumber daya manusia (SDM), anggaran, serta sarana dan prasarana. Ketiganya berperan vital dalam mendukung implementasi kebijakan sistem merit yang bertujuan menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan efisien. Di Kabupaten Wonosobo, fokus utama penguatan sumber daya terletak pada pengelolaan pegawai yang berbasis pada prinsip merit, yakni penempatan dan pengembangan pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja.

1. Sumber Daya Manusia

SDM merupakan tulang punggung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo telah menerapkan pemetaan kompetensi sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai. Hasil dari pemetaan ini menjadi dasar dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karier. Kepala BKD, Drs. Tri Antoro, M.Si., menjelaskan bahwa pelatihan dilakukan secara menyeluruh guna meningkatkan kualitas pegawai. Namun demikian, tantangan terbesar adalah keterbatasan jumlah

pegawai. BKD saat ini hanya memiliki 30 pegawai, jumlah yang dinilai belum mencukupi untuk mengemban tugas birokrasi yang semakin kompleks. Kepala Bidang Pembinaan dan Penilaian Kinerja Aparatur, Tri Ambarwiyati, mengungkapkan bahwa beban kerja meningkat dan waktu respons pelayanan menjadi lebih lambat. Rencana penambahan pegawai, khususnya di bidang IT, menjadi prioritas guna mendukung transformasi digital.

2. Sumber Daya Anggaran

Anggaran merupakan elemen penting dalam menunjang pelaksanaan sistem merit. Meskipun realisasi anggaran Program Kepegawaian Daerah tahun 2023 mencapai 95,5% dari total pagu sebesar Rp 2,25 miliar, sejumlah pelaksana teknis menyatakan bahwa anggaran tersebut belum sepenuhnya mencukupi. Drs. Tri Antoro menegaskan bahwa keterbatasan anggaran menyebabkan beberapa pelatihan ditunda atau dilaksanakan secara minimal, padahal kegiatan tersebut penting untuk peningkatan kompetensi ASN. Adanya kesenjangan antara realisasi anggaran yang tinggi dan kebutuhan riil di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya responsif. Perlu pendekatan yang lebih partisipatif dalam penyusunan anggaran agar alokasinya benar-benar menjawab tantangan operasional dan target reformasi birokrasi.

3. Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana juga menjadi aspek yang tidak kalah penting. Meskipun fasilitas dasar dianggap cukup untuk mendukung operasional harian, beberapa kendala seperti perangkat komputer yang sudah tua dan koneksi internet yang tidak stabil masih dirasakan. Pegawai BKD, Fera Agri Briliana, serta Sekretaris BKD, Sudarna, menyampaikan bahwa keterbatasan ini berdampak langsung pada efektivitas kerja, khususnya dalam manajemen data kepegawaian, penilaian kinerja, dan perencanaan karier. Kondisi ini menunjukkan perlunya pembaruan sarana, khususnya dalam hal teknologi informasi. Pengadaan perangkat baru dan peningkatan infrastruktur digital menjadi kebutuhan mendesak agar pelaksanaan tugas birokrasi dapat berjalan lebih efisien dan akurat.

Secara keseluruhan, penguatan dimensi sumber daya di BKD Kabupaten Wonosobo menunjukkan komitmen terhadap reformasi birokrasi. Namun, tantangan dalam hal keterbatasan jumlah pegawai, kekurangan anggaran, serta sarana dan prasarana yang belum optimal harus segera ditangani. Dengan SDM yang kompeten, anggaran yang memadai, serta dukungan fasilitas kerja yang baik, BKD dapat meningkatkan efektivitas kerja dan implementasi sistem merit yang lebih optimal, sehingga mendorong perbaikan kinerja birokrasi secara menyeluruh.

3.3. Komunikasi Antar Organisasi

BKD Kabupaten Wonosobo memegang peran penting dalam penerapan sistem merit sebagai bagian dari upaya peningkatan indeks reformasi birokrasi. Sistem merit yang diterapkan menekankan pada pendekatan berbasis kompetensi dalam penempatan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier pegawai. Untuk mendukung pelaksanaan sistem ini, komunikasi antarorganisasi menjadi aspek krusial agar kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif di seluruh instansi terkait. BKD Wonosobo secara rutin mengadakan rapat koordinasi dalam tiga tahapan, yaitu bulanan, triwulanan, dan setiap enam bulan sekali. Rapat bulanan difokuskan pada koordinasi teknis internal dengan instansi seperti Bappeda, Dinas Pendidikan, dan Dinas Kesehatan untuk memastikan kebijakan sistem merit berjalan sesuai rencana. Rapat triwulanan melibatkan evaluasi implementasi kebijakan dan perumusan rencana strategis jangka pendek-menengah. Sedangkan rapat koordinasi setiap enam bulan ditujukan untuk evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, termasuk sistem merit. Dari sisi teknologi informasi, BKD telah membangun Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) online yang dapat diakses oleh unit kerja dengan batasan tertentu. Sistem ini telah mencakup data kepegawaian, kinerja, disiplin,

mutasi, dan pengelolaan pensiun. Namun, integrasi sistem informasi terkait penilaian kinerja, tunjangan, dan pengembangan karier masih belum sepenuhnya terwujud. E-performance yang digunakan masih berbasis pada capaian aktivitas harian dan belum sepenuhnya terhubung dengan sistem tunjangan kinerja.

Penggunaan *e-office* untuk administrasi kepegawaian juga telah diterapkan, seperti layanan e-cuti, pengusulan pensiun, dan diklat. Meski demikian, pemanfaatan sistem ini dinilai masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal. Selain itu, BKD belum memiliki *assessment center* sendiri untuk pemetaan kompetensi pegawai, sehingga masih mengandalkan kerja sama dengan pihak eksternal seperti perguruan tinggi dan BKD provinsi. Pihak BKD menyadari pentingnya pengembangan sistem informasi satu data yang dapat digunakan lintas instansi serta penggunaan platform digital untuk mempercepat koordinasi. Langkah ini diharapkan dapat mendorong keterpaduan data antarinstansi, memperkuat pelaksanaan sistem merit secara menyeluruh, dan mempercepat tercapainya reformasi birokrasi yang transparan, adil, dan berbasis kompetensi di Kabupaten Wonosobo.

3.4. Karakteristik Badan Pelaksana (Implementor)

Karakteristik Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo sebagai pelaksana sistem merit dalam reformasi birokrasi menunjukkan kesiapan struktural dan normatif, meskipun dihadapkan pada beberapa tantangan operasional.

a) Struktur Birokrasi

BKD Wonosobo telah memiliki struktur organisasi yang jelas dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang terdefinisi secara baik. BKD bertanggung jawab terhadap pengelolaan kepegawaian, termasuk penataan kinerja, penilaian kompetensi, dan pemberian tunjangan berdasarkan prinsip merit. Namun, jumlah pegawai yang terbatas (sekitar 30 orang) menjadi kendala utama. Keterbatasan ini berdampak pada pelaksanaan optimal dalam aspek pemetaan kinerja dan pengembangan kompetensi pegawai. Pernyataan Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Pegawai menegaskan bahwa kendala utama terletak pada keterbatasan SDM, meski struktur telah mendukung pelaksanaan tugas.

b) Norma-Norma

BKD menerapkan norma-norma keadilan, transparansi, dan integritas dalam sistem merit. Dalam penilaian kinerja, objektivitas dijadikan prinsip utama, memastikan pegawai dinilai berdasarkan prestasi dan kompetensi. Hasil rekap sistem merit menunjukkan bahwa kontrak kinerja telah disusun dan metode penilaian obyektif diterapkan secara berkala. Meski demikian, analisis kesenjangan kinerja baru dilakukan secara terbatas. Dalam aspek tunjangan dan penghargaan, pemberian TPP didasarkan pada produktivitas (60%) dan disiplin (40%). Namun, sistem penghargaan belum dilaksanakan secara konsisten karena belum adanya data dukung yang menunjukkan pemberian penghargaan dilakukan secara rutin. Ini menjadi perhatian karena sistem penghargaan yang tidak transparan dapat mengurangi motivasi kerja.

c) Pola Hubungan Birokrasi

Implementasi sistem merit juga mempengaruhi pola hubungan birokrasi, baik vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan menjadi lebih profesional karena promosi dan rotasi didasarkan pada kinerja dan kompetensi, bukan kedekatan pribadi. Hubungan horizontal antarpegawai pun terdorong menjadi lebih kolaboratif dan kompetitif karena kesempatan pengembangan karier terbuka luas bagi yang berprestasi. Penerapan sistem merit di BKD Wonosobo secara keseluruhan telah mendorong terciptanya birokrasi yang lebih objektif, akuntabel, dan meritokratis. Hal ini tidak hanya mendukung peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga berkontribusi pada perbaikan Indeks Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Wonosobo.

3.5. Kecenderungan (Disposisi)

Disposisi pelaksana memiliki peran krusial dalam keberhasilan implementasi kebijakan sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo. Sikap, pemahaman, dan kesiapan para pegawai sebagai pelaksana kebijakan sangat menentukan efektivitas pelaksanaan sistem ini. Mayoritas pegawai menunjukkan respon positif terhadap kebijakan sistem merit karena dianggap sebagai langkah strategis dalam memperbaiki kualitas birokrasi. Namun, masih terdapat sejumlah pegawai yang menunjukkan sikap resisten atau belum memahami sepenuhnya prinsip dan prosedur kebijakan ini, sehingga menjadi tantangan tersendiri. Dalam hal kognisi, meskipun BKD telah mengadakan pelatihan-pelatihan untuk memperkenalkan sistem merit, pemahaman yang diperoleh belum merata di kalangan pegawai. Hal ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh keterbatasan anggaran yang berdampak pada kualitas dan jangkauan pelatihan. Meskipun demikian, intensitas disposisi pelaksana menunjukkan adanya komitmen yang kuat untuk menjalankan kebijakan ini secara serius. Para pegawai menunjukkan kesiapan untuk menghadapi tantangan dan terus berupaya menjalankan kebijakan secara konsisten dan adil. Hal ini tercermin dari pencapaian Indeks Sistem Merit pada tahun 2023 yang melampaui target yang ditetapkan. Pencapaian ini mengindikasikan bahwa langkah-langkah konkret seperti penyusunan prosedur seleksi yang transparan, evaluasi kinerja yang terstruktur, dan pelaksanaan pelatihan telah dilakukan secara efektif. Dengan demikian, meskipun masih terdapat hambatan dalam aspek pemahaman dan sumber daya, secara keseluruhan disposisi pelaksana menunjukkan arah yang positif dan menjadi fondasi penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Wonosobo melalui implementasi sistem merit.

3.6. Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik

Keberhasilan implementasi kebijakan sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknis dan administratif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, sosial, dan politik di lingkungan instansi serta daerah tersebut. Ketiga aspek ini tercermin dalam dimensi disposisi pelaksana kebijakan, khususnya melalui dua indikator penting yaitu lingkungan sosial (internal) dan kondisi lingkungan (eksternal). Secara sosial, budaya organisasi di BKD menunjukkan kecenderungan positif terhadap penerapan sistem merit. Sebagian besar pegawai menunjukkan sikap terbuka dan mendukung, serta bersedia beradaptasi dengan prinsip merit yang mengutamakan transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas. Hubungan komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf menjadi faktor pendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Upaya untuk memperbaiki budaya kerja melalui keterlibatan aktif pegawai, diskusi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu menjadi bukti keseriusan dalam menanamkan nilai-nilai meritokrasi. Namun, tantangan masih ada dalam bentuk ketidakpahaman sebagian pegawai terhadap prinsip merit secara menyeluruh, yang menunjukkan bahwa aspek pemahaman masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan berkelanjutan.

Dari sisi ekonomi, ketersediaan anggaran menjadi tantangan utama. Keterbatasan dana membatasi cakupan dan kualitas pelatihan serta pengembangan sistem pendukung yang penting untuk pelaksanaan sistem merit. Meski demikian, BKD mendapatkan dukungan anggaran dari pemerintah daerah yang cukup membantu dalam penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi kinerja, meskipun belum sepenuhnya optimal. Sedangkan secara politik, kebijakan sistem merit tetap harus menyesuaikan dengan dinamika regulasi dan arahan dari pemerintah pusat maupun daerah. Perubahan regulasi kadang memaksa adaptasi kebijakan secara cepat, namun BKD menunjukkan komitmen kuat untuk tetap konsisten menjalankan sistem merit sesuai prinsip yang ditetapkan. Dukungan politik dari pemangku kepentingan lokal memperkuat posisi kebijakan ini dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, kombinasi kondisi sosial yang mendukung, tantangan ekonomi yang diatasi dengan bantuan anggaran, serta iklim politik yang relatif stabil memberikan dasar yang cukup kuat bagi keberhasilan implementasi sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo.

3.7. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo telah menunjukkan progres yang cukup signifikan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Salah satu temuan utama adalah bahwa keberhasilan pelaksanaan sistem merit sangat ditentukan oleh faktor internal organisasi, seperti disposisi pelaksana kebijakan, dukungan lingkungan organisasi, serta kondisi eksternal seperti dukungan anggaran dan kebijakan daerah. Hal ini mencerminkan kompleksitas penerapan sistem merit di tingkat lokal, yang tidak hanya bergantung pada aspek regulatif, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dan struktur kelembagaan. Dari dimensi disposisi pelaksana kebijakan, ditemukan bahwa mayoritas pegawai BKD Wonosobo telah menunjukkan sikap positif terhadap prinsip meritokrasi. Mereka memandang sistem ini sebagai langkah strategis untuk memperbaiki tata kelola sumber daya manusia di lingkungan birokrasi. Namun, masih terdapat hambatan pada tingkat pemahaman teknis dan konseptual sebagian pegawai, terutama mengenai prosedur seleksi berbasis merit dan mekanisme evaluasi kinerja yang objektif. Hambatan ini menunjukkan perlunya intensifikasi pelatihan dan pendampingan teknis secara berkelanjutan. Secara umum, pencapaian indeks sistem merit di BKD Wonosobo yang meningkat dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa ada komitmen kelembagaan untuk menjalankan reformasi birokrasi yang lebih profesional dan akuntabel. Pencapaian indeks tahun 2023 bahkan melebihi target yang ditetapkan, yaitu 267 dari target 240. Hal ini menjadi indikator penting bahwa kebijakan sistem merit telah mulai membentuk pola pikir baru di kalangan aparatur sipil negara, yakni bahwa prestasi dan kompetensi menjadi dasar utama dalam promosi dan mutasi jabatan. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki kesamaan maupun perbedaan yang signifikan. Sebagai contoh, temuan Abdiel dan Arie (2017) yang menunjukkan bahwa sistem merit dapat meningkatkan semangat kerja ASN di Kota Manado sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana semangat dan motivasi pegawai BKD Wonosobo meningkat karena sistem merit dinilai lebih adil dan transparan. Demikian pula dengan penelitian Sonia Nuraeni (2020) di Kota Bandung, yang menyebut bahwa sistem merit berperan besar dalam meningkatkan kualitas layanan publik, hal ini juga terlihat di Wonosobo dalam bentuk peningkatan efisiensi kerja di internal BKD.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Ratih Yanuar (2024) di Kabupaten Blora, yang menyoroti adanya tantangan dalam aspek pelaksanaan, terutama dalam hal perencanaan pelatihan dan keterbatasan pemahaman implementor terhadap prinsip-prinsip meritokrasi. Dalam konteks BKD Wonosobo, keterbatasan anggaran dan belum meratanya pemahaman teknis tentang sistem merit juga menjadi kendala utama yang dihadapi. Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki irisan dengan temuan Andi Sefullah dan Muhammad Fachri (2020) yang mengungkap hambatan budaya organisasi dalam penerapan sistem merit di Kementerian Agama Sulawesi Selatan. Di BKD Wonosobo, meskipun terdapat dukungan budaya organisasi yang kondusif, masih ada residu dari budaya lama yang mengedepankan hubungan personal dalam pengambilan keputusan promosi jabatan. Berbeda dari sebagian penelitian sebelumnya yang lebih menyoroti aspek struktural atau teknokratis, penelitian ini mengangkat pentingnya sinergi antara faktor internal dan eksternal organisasi dalam mendukung keberhasilan sistem merit. Penekanan terhadap disposisi pelaksana dan kondisi lingkungan organisasi serta sosial-politik lokal menjadi nilai tambah penelitian ini dalam memahami kompleksitas implementasi meritokrasi di level daerah. Selain itu, temuan ini juga mendukung argumen Noors (2019) tentang pentingnya pengarusutamaan manajemen talenta sebagai bagian dari sistem merit. Di BKD Wonosobo, meskipun belum sepenuhnya menggunakan sistem manajemen talenta yang mapan, sudah terdapat indikasi ke arah itu melalui penyusunan peta jabatan dan pemetaan kompetensi ASN. Hal ini mencerminkan bahwa sistem merit yang diterapkan telah mendorong langkah-langkah awal dalam membangun sistem manajemen SDM yang lebih strategis dan berbasis kinerja.

Dalam perspektif reformasi birokrasi, penelitian ini memperkuat posisi sistem merit

sebagai fondasi utama peningkatan indeks reformasi birokrasi, sebagaimana juga ditegaskan oleh Banatil Mufidah (2023) dan Raharjanto (2019). Di Wonosobo, sistem merit telah diintegrasikan ke dalam rencana strategis daerah sebagai bagian dari indikator utama reformasi, memperlihatkan adanya keterkaitan langsung antara sistem merit dengan upaya peningkatan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Secara keseluruhan, diskusi ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo telah mengarah pada praktik-praktik manajemen ASN yang lebih objektif, transparan, dan profesional. Namun, agar kebijakan ini dapat berkelanjutan dan berdampak lebih luas, diperlukan penguatan dalam aspek pelatihan, anggaran, serta integrasi sistem informasi manajemen kepegawaian yang lebih komprehensif. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan sistem merit di tingkat daerah, serta sebagai referensi untuk pengambil kebijakan dalam merancang strategi reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan kontekstual.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dengan mengacu pada teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo telah berjalan cukup baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip meritokrasi. Pelaksanaan kebijakan ini mencakup tahapan-tahapan penting, seperti perencanaan kebutuhan pegawai, proses rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karier yang berkelanjutan, promosi dan mutasi berdasarkan kinerja, serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas. Temuan menunjukkan bahwa terdapat komitmen dari pimpinan dan pelaksana kebijakan untuk menerapkan sistem merit secara konsisten. Budaya organisasi yang mendukung, komunikasi yang terbuka antar pegawai, serta upaya peningkatan pemahaman terhadap prinsip merit menjadi faktor pendorong yang penting dalam keberhasilan kebijakan ini. Namun, implementasi masih menghadapi beberapa tantangan, terutama pada keterbatasan sumber daya manusia yang belum merata dari segi kompetensi teknis, serta keterbatasan anggaran yang berdampak pada pelatihan dan pengembangan pegawai. Secara keseluruhan, meskipun terdapat kendala, BKD Kabupaten Wonosobo telah menunjukkan kemajuan dalam membangun sistem manajemen ASN yang lebih profesional, objektif, dan akuntabel. Upaya perbaikan berkelanjutan perlu dilakukan untuk memastikan sistem merit dapat diimplementasikan secara optimal dan berdampak positif terhadap reformasi birokrasi di tingkat daerah.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini terbatas pada evaluasi implementasi sistem merit di BKD Kabupaten Wonosobo, sehingga belum dapat digeneralisasi ke daerah atau instansi lain dengan kondisi berbeda. Keterbatasan waktu dan akses data juga membatasi kedalaman analisis.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penelitian selanjutnya disarankan mencakup lebih banyak daerah dan menggunakan metode kuantitatif atau campuran untuk hasil yang lebih luas dan terukur. Fokus pada hambatan budaya organisasi dan efektivitas pelatihan juga penting untuk mendukung keberlanjutan sistem merit.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Wonosobo atas dukungan dan kerja samanya selama proses penelitian ini berlangsung serta kepada seluruh narasumber, pejabat struktural, dan staf pegawai yang telah bersedia meluangkan waktu serta memberikan informasi yang sangat berharga. Tanpa kontribusi dan keterbukaan dari semua pihak terkait, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Banatil, M. (2023). Peningkatan kompetensi ASN dalam mendorong indeks reformasi birokrasi [Tesis, Universitas Pasundan]. Repository Universitas Pasundan. <http://repository.unpas.ac.id/59872/>
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with implementation of the merit system in the open recruitment of government high positions: The case in Indonesia. *Dalam Proceedings of the 2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: "Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"* (hlm. 70–80). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8>
- Dwiputrianti, S., Lestari, E. W. T., Sutiyono, W., & Purba, C. O. (2023). Critical success factors merit implementation of civil service management in Indonesia. *Dalam Proceedings of the Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (hlm. 112–120). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_12
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya: Studi penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(1), 71–80. <https://ejournal.ipdn.ac.id/khatulistiwa/article/view/1703>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2023). *Data Prioritas Reformasi Birokrasi Kabupaten Wonosobo*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2017). *Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah*. Jakarta: KASN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Wonosobo Tahun 2023*. Jakarta: KASN.
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo. (2023). *Capaian Indeks Sistem Merit dan Evaluasi Manajemen ASN*. Wonosobo: BKD Kabupaten Wonosobo.
- Maysura, N. A. (2025). The role of merit system in bureaucratic reform in Indonesia: Challenges and solutions in the perspective of state administration law. *Jurnal Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1), 85–105. <https://doi.org/10.22437/mendapo.v6i1>
- Noors, A. I. A. (2019). Pengarusutamaan manajemen talenta dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49. <https://ejournal.ipdn.ac.id/khatulistiwa/article/view/721>
- Noors. (2019). Pengarusutamaan manajemen talenta dalam tata kelola sumber daya manusia birokrasi berbasis merit [Laporan penelitian]. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. <http://eprints.ipdn.ac.id/17529/>
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 19 Tahun 2020 tentang *Pelaksanaan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN di Jawa Tengah*. Semarang: Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang *Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Raharjanto, T. (2019). Systematic literature reviews: Sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik*, 1(2), 103–116. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JPKP/article/view/708>
- Ratih, Y. (2024). Implementasi sistem merit dalam promosi jabatan di Kabupaten Blora. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan dan Komunikasi*, 8(1), 12–22. <https://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jipikom/article/view/1504/0>
- Sefullah, A., & Fachri, M. (2020). Implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 45–60. https://www.researchgate.net/publication/349496640_Implementasi_Sistem_Merit_Dalam

Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan
Syahrudin. 2020. Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: Nusa Media.
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
Widyatmoko, M., & Winarno, S. (2022). Pengaruh sistem merit terhadap semangat kerja ASN di
Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 154-165.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/19236>

