

PERAN MERITOKRASI MELALUI MANAJEMEN TALENTA PADA INSTANSI PEMERINTAH DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

THE ROLE OF MERITOCRACY THROUGH TALENT MANAGEMENT IN GOVERNMENT AGENCIES IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES

R Yudhy Pradityo Sp¹, Pancaningsih²

BPSDM DKI Jakarta

Email; yudhypradityo@gmail.com

Dikirim 6 Februari 2025, Direvisi 21 Maret 2025, Disetujui 30 Maret 2025

Abstrak: Penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen talenta pada instansi pemerintah menjadi salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Meritokrasi menekankan seleksi, promosi, dan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, sehingga diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi meritokrasi dalam sistem manajemen talenta di instansi pemerintah, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan menganalisis berbagai literatur akademik, jurnal ilmiah, serta kebijakan yang relevan dengan sistem merit dalam manajemen ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan meritokrasi dalam instansi pemerintah memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun dalam implementasinya masih terdapat beberapa kendala dan tantangan. Dan terdapat berbagai strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi kendala dan tantangan tersebut, yaitu melalui penguatan regulasi dan kebijakan, transparansi dan akuntabilitas implementasinya, pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN, penguatan budaya organisasi, penerapan meritokrasi melalui manajemen talenta. Dengan penerapan strategi yang tepat, meritokrasi dalam manajemen talenta dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang kuat dari pemerintah serta dukungan dari berbagai pemangku kepentingan agar sistem merit dapat berjalan secara optimal dan memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat.

Kata kunci: Meritokrasi, Manajemen Talenta, Instansi Pemerintah, Pelayanan Publik

Abstract: *The implementation of a meritocracy system in talent management within government institutions is a strategic effort to improve the quality of public services. Meritocracy emphasizes selection, promotion, and human resource management based on qualifications, competencies, and performance, aiming to create a more professional and accountable bureaucracy. This study aims to analyze the implementation of meritocracy in the talent management system within government institutions, identify the challenges faced, and formulate strategies that can be applied to enhance the quality of services provided to the public.*

This research employs a literature review method by analyzing various academic sources, scientific journals, and relevant policies related to the merit system in civil service management. The findings indicate that the implementation of meritocracy in government institutions plays a crucial role in improving the quality of public services. However, its implementation still faces several obstacles and challenges. Nevertheless, various strategies can be adopted to address these issues, including strengthening regulations and policies, ensuring transparency and accountability in implementation, developing the capacity and competencies of civil servants, reinforcing organizational culture, and implementing meritocracy through effective talent management.

With the right strategies in place, meritocracy in talent management can significantly contribute to enhancing the efficiency, effectiveness, and accountability of public services. Therefore, strong commitment from the government, along with support from various stakeholders, is essential to ensure the optimal implementation of the merit system, ultimately delivering tangible benefits to society.

Keywords: Meritocracy, Talent Management, Government Institutions, Public Service

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemerintah, melalui berbagai instansi, bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang efisien, transparan, dan berkualitas guna meningkatkan kesejahteraan rakyat. Di Indonesia, pelayanan publik mencakup berbagai sektor, seperti administrasi kependudukan, pendidikan, kesehatan, transportasi, keamanan, dan perizinan usaha. Pelayanan publik yang berkualitas merupakan indikator utama keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik.

Pemerintah dituntut untuk memberikan layanan yang efektif, efisien, dan profesional guna memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, berbagai kendala seperti birokrasi yang tidak efisien, kurangnya transparansi dalam rekrutmen pegawai (Mahendra, Juliani, 2022), serta rendahnya kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sering kali menjadi penghambat utama dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Pemerintah Indonesia telah menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, termasuk penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), penguatan zona integritas dan wilayah bebas korupsi (WBK), serta transformasi digital melalui layanan berbasis teknologi seperti e-KTP, e-Samsat, dan OSS (Online Single Submission) untuk perizinan usaha.

Namun, meskipun berbagai inovasi telah diterapkan, masih terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan layanan publik. Beberapa tantangan utama yang masih terjadi dalam pelayanan publik di Indonesia meliputi birokrasi yang kompleks dan berbelit, kurangnya transparansi dan akuntabilitas (Fikri, 2025), ketimpangan akses layanan antara daerah perkotaan dan pedesaan, serta kurangnya kompetensi SDM aparatur

negara dalam memberikan layanan yang optimal. Selain itu, kasus korupsi dan maladministrasi masih menjadi hambatan dalam menciptakan sistem pelayanan yang bersih dan profesional.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah terus berupaya melakukan reformasi birokrasi, salah satunya dengan menerapkan prinsip meritokrasi melalui manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang mengisi jabatan dalam instansi pemerintah dipilih berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar kedekatan atau kepentingan politik tertentu. Dengan adanya manajemen talenta berbasis meritokrasi, diharapkan kualitas sumber daya manusia dalam instansi pemerintah dapat meningkat, sehingga berdampak positif terhadap pelayanan publik yang lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Namun, penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan. Data dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) per April 2024 menunjukkan bahwa dari 748 instansi pemerintah, hanya 14 instansi yang telah menerapkan manajemen talenta. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas instansi pemerintah belum mengadopsi sistem ini, yang dapat menjadi hambatan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sebagai upaya untuk mempercepat implementasi manajemen talenta, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menargetkan peningkatan jumlah instansi pemerintah yang menerapkan sistem ini pada tahun 2025. Hingga Januari 2025, tercatat 42 instansi pemerintah telah mengimplementasikan manajemen talenta, dengan 21 di antaranya mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) menggunakan rencana suksesi. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme dan efisiensi layanan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi meritokrasi dalam sistem manajemen talenta di instansi pemerintah, termasuk tantangan yang dihadapi serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai peran meritokrasi melalui manajemen talenta dalam peningkatan kualitas pelayanan publik oleh instansi Pemerintah.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka, yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik yang dikaji. Studi kepustakaan digunakan untuk memahami konsep, teori, dan hasil penelitian sebelumnya terkait dengan peran meritokrasi dalam manajemen talenta serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik di instansi pemerintah.

Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi, yakni dengan menelusuri, membaca, dan mencatat informasi dari berbagai sumber yang telah disebutkan sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana meritokrasi melalui manajemen talenta diterapkan di instansi pemerintah serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Apa itu Meritokrasi dan Manajemen Talenta?

Meritokrasi adalah sistem yang menempatkan individu dalam suatu posisi berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja, bukan karena faktor hubungan personal, senioritas, atau kepentingan politik. Dalam konteks pemerintahan, prinsip meritokrasi menekankan

pentingnya proses rekrutmen, promosi, dan pengelolaan pegawai berbasis kinerja dan kompetensi.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), sistem merit dalam birokrasi pemerintahan bertujuan untuk menciptakan SDM aparatur yang profesional, akuntabel, dan berintegritas. Pada pasal 21 disebutkan bahwa ASN memiliki hak dan kewajiban. Salah satu yang menjadi hak ASN adalah pengembangan diri. Pada ayat (8) nya dijabarkan bahwa pengembangan diri terbagi menjadi dua yaitu pengembangan talenta dan karir serta pengembangan kompetensi. Pasal 46 dijelaskan bahwa pengembangan talenta dan karier ASN dilaksanakan melalui mobilitas talenta yang bertujuan untuk mengatasi kesenjangan talenta. Mobilitas talenta dilakukan dalam satu instansi pemerintah, antarinstansi pemerintah, atau ke luar instansi pemerintah, yang diselenggarakan berdasarkan sistem merit melalui manajemen talenta.

Sementara itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengatur lebih lanjut bagaimana sistem manajemen talenta diterapkan dalam lingkungan ASN untuk meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan. Prinsip utama meritokrasi dalam manajemen talenta adalah:

1. Rekrutmen berbasis kompetensi, bukan nepotisme atau hubungan kekerabatan.
2. Evaluasi dan promosi berbasis kinerja, bukan senioritas semata.
3. Penghargaan dan pengembangan talenta, untuk meningkatkan motivasi pegawai.

Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, dimana disebutkan bahwa manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan. Berkenaan dengan hal

tersebut dapat diketahui bahwa manajemen PPPK tidak meliputi pengembangan diri bagi PPPK.

Penelitian oleh Rizke et al. (2025) menunjukkan bahwa meskipun sistem merit telah diadopsi dalam regulasi, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan infrastruktur, dan kurangnya pemahaman di kalangan pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta dijelaskan bahwa tujuan implementasi manajemen talenta yaitu:

1. meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
3. mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan.
4. mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah;
5. memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi.
6. menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi

Manajemen talenta ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip sebagai berikut:

- a. objektif;
- b. terencana;
- c. terbuka;
- d. tepat waktu;
- e. akuntabel;
- f. bebas dari intervensi politik; dan
- g. bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Manajemen Talenta dalam Lingkup Instansi Pemerintah

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berbakat agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Dalam konteks pemerintahan, manajemen talenta mencakup:

1. Akuisisi Talenta, strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritical, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus.
2. Pengembangan Talenta, strategi pengembangan karir dan pengembangan talenta melalui ASN *corporate university*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya.
3. Retensi Talenta, strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan.

4. Penempatan Talenta, strategi penempatan talenta yang tepat pada jabatan target di waktu yang tepat
5. Pemantauan dan Evaluasi, dilakukan untuk memastikan implementasi manajemen talenta berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku

Pelaksanaan manajemen talenta pada instansi pemerintah dilakukan pada dua tingkatan yaitu :

1. Manajemen Talenta ASN Nasional; dan
2. Manajemen Talenta ASN Instansi

Aspek manajemen talenta, meliputi:

1. Kelembagaan Manajemen Talenta ASN;
2. Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN Instansi dan Nasional; dan
3. Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN Instansi dan Nasional

Pelaksanaan manajemen talenta diharapkan dapat menghasilkan talenta – talenta atau ASN yang berkualitas sehingga dapat pula meningkatkan kualitas pelayanan publik pada instansinya. Penetapan talenta dilakukan melalui pemetaan talenta. Pemetaan talenta dikelompokkan dalam 9 (sembilan) kotak manajemen talenta untuk menentukan talenta yang masuk ke dalam kelompok rencana suksesi dan rekomendasi tindak lanjut. Berikut merupakan gambar kotak manajemen talenta:

KINERJA	DI ATAS EKSPEKTASI	4	7	9
	SESUAI EKSPEKTASI	2	5	8
	DI BAWAH EKSPEKTASI	1	3	6
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI
		POTENSIAL		

Gambar 1. Kotak Manajemen Talenta (*Talent Management Box*)

Kotak Manajemen Talenta adalah bagan yang menunjukkan sekumpulan Pegawai ASN berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja. Berikut merupakan pemetaan talenta berdasarkan kategori dan rekomendasi yang dapat diberikan:

Tabel 1. 9 Box Manajemen Talenta

Kotak	Kategori	Rekomendasi
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dipromosikan dan dipertahankan • 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi • Instansi/Nasional • Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dipertahankan • Masuk Kelompok Rencana Suksesi • Instansi • Rotasi/Perluasan jabatan • Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Dipertahankan • Masuk Kelompok Rencana Suksesi • Instansi • Rotasi/Pengayaan jabatan • Pengembangan kompetensi • Tugas belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan yang sesuai • Bimbingan kinerja • Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan yang sesuai • Bimbingan kinerja • Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Rotasi • Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan kinerja • Konseling kinerja • Pengembangan kompetensi • Penempatan yang sesuai
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan kinerja • Pengembangan kompetensi • Penempatan yang sesuai

1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan
---	--	---

Dalam pelaksanaan manajemen talenta pada instansi pemerintah, memerlukan dukungan infrastruktur yang terdiri dari:

- a. Peta Jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
- b. profil talenta;
- c. standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional;
- d. standar kompetensi jabatan setiap Instansi sesuai Peraturan Menteri;
- e. standar penilaian kinerja riil;
- f. pola karier;
- g. tim manajemen talenta ASN nasional;
- h. program pengembangan talenta (ASN *Corporate University*/ Sekolah Kader/ Tugas Belajar);
- i. panitia seleksi;
- j. basis data sumber daya manusia (SDM);
- k. sistem informasi manajemen talenta ASN; dan
- l. anggaran.

Terdapat beberapa instansi pemerintah yang telah mengimplementasikan meritokrasi melalui manajemen talenta, antara lain:

1. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
2. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham);
3. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP);
4. Kementerian Keuangan (Kemenkeu);
5. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP);
6. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM);
7. Lembaga Administrasi Negara (LAN);
8. Mahkamah Konstitusi (MK);
9. Pemerintah Provinsi (Pemprov) Jawa Barat;

10. Pemprov Jawa Tengah;
11. Pemprov DKI Jakarta;
12. Pemerintah Kota (Pemkot) Bandung;
13. Pemkot Tangerang; dan
14. Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Sumedang

Secara keseluruhan, implementasi manajemen talenta di berbagai instansi pemerintah tersebut menunjukkan komitmen dalam meningkatkan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pelayanan publik.

Dampak Meritokrasi melalui Manajemen Talenta terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Meritokrasi melalui manajemen talenta memiliki beberapa dampak yang positif bagi peningkatan kualitas pelayanan public, antara lain:

1. Peningkatan Profesionalisme ASN

Dengan penerapan sistem merit yang baik, ASN lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Penelitian oleh Aminuddin dan Rindaningsih (2025) menunjukkan bahwa melalui meritokrasi, pegawai negeri sipil memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri, melindungi karier mereka dari pengaruh politik, dan meningkatkan motivasi melalui pengakuan yang adil.

Dengan penerapan meritokrasi melalui manajemen talenta diharapkan memiliki dampak positif terhadap peningkatan profesionalisme ASN. Bukan hanya untuk ASN yang bersangkutan namun diharapkan juga bagi ASN disekitar ataupun lingkungannya. Berdasarkan UU 20 Tahun 2023 dijelaskan bahwa profesionalisme ASN diukur melalui beberapa indikator yaitu kompetensi, kinerja dan integritas.

2. Efisiensi dan Efektivitas Pelayanan Publik

Manajemen talenta yang berbasis meritokrasi memungkinkan instansi pemerintah untuk menempatkan pegawai yang kompeten di posisi strategis. Hal ini berkontribusi pada efisiensi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Penelitian oleh Rizke et al. (2025) menunjukkan bahwa meskipun sistem merit telah diadopsi dalam regulasi, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan infrastruktur, dan kurangnya pemahaman di kalangan pegawai.

Efisiensi pelayanan publik dapat diukur melalui perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Pelayanan dianggap efisien apabila birokrasi mampu menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu, yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Selain itu, birokrasi harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan.

Efektivitas pelayanan publik dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain produktivitas, mutu atau kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan kepuasan masyarakat. Pelayanan dianggap efektif jika mampu mencapai tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada publik, yang ditunjukkan dengan minimnya keluhan dari masyarakat dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Identifikasi dan pengembangan talenta memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan potensi mereka, mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi operasional (Fadilla, 2025). Selain itu pegawai yang kompeten cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, mengurangi biaya operasional dan waktu penyelesaian layanan.

3. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Meritokrasi dalam manajemen talenta juga berdampak pada meningkatnya akuntabilitas ASN. Dengan sistem berbasis kinerja, setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, penerapan sistem merit juga membantu mengurangi praktik korupsi dan nepotisme dalam birokrasi. Penelitian oleh Aminuddin dan Rindaningsih (2025) menunjukkan bahwa meritokrasi memberikan jalur karier yang jelas, memfasilitasi rekrutmen profesional, dan memastikan pengisian posisi secara efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat dan menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Stiawati (2024) dijelaskan bahwa dengan mengidentifikasi dan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan potensi mereka, organisasi dapat memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dilaksanakan oleh individu yang tepat, sehingga meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Manajemen talenta memungkinkan penerapan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan berbasis kompetensi, sehingga penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan adil. Melalui program pengembangan dan pelatihan yang terstruktur, pegawai dapat meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas individu dan organisasi secara keseluruhan.

Serta terkait dengan transparansi dalam penerapan sistem merit dalam manajemen talenta, proses rekrutmen dan promosi menjadi lebih transparan, karena didasarkan pada kualifikasi dan kinerja, bukan pada faktor subjektif. Manajemen talenta mendorong keterbukaan dalam pengelolaan informasi terkait kompetensi dan kinerja pegawai, sehingga memudahkan pemantauan dan evaluasi

oleh pihak terkait. Dengan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepercayaan publik terhadap organisasi publik meningkat, karena masyarakat dapat melihat bahwa pegawai yang melayani mereka adalah individu yang kompeten dan dipilih melalui proses yang adil.

4. Pengaruh terhadap Kepuasan Masyarakat

Indikator utama keberhasilan pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat. Penelitian oleh Nurnadhifa dan Syahrina (2021) menemukan bahwa implementasi sistem merit yang baik dalam manajemen pegawai negeri sipil dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

Dengan terealisasinya ketiga dampak yang dijelaskan sebelumnya. Diharapkan dapat memiliki dampak atau pengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Tantangan Penerapan Meritokrasi pada Instansi Pemerintah

Penerapan sistem merit dalam instansi pemerintah bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan tanpa diskriminasi. Namun, implementasi sistem ini menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Berikut merupakan beberapa tantangan yang dihadapi instansi pemerintah dalam penerapan meritokrasi, antara lain:

1. Intervensi Politik terhadap Birokrasi dan ASN

Salah satu tantangan utama dalam penerapan sistem merit adalah intervensi politik yang kuat terhadap birokrasi dan ASN. Intervensi ini dapat mempengaruhi netralitas dan profesionalisme ASN, terutama dalam proses rekrutmen, promosi,

dan penempatan jabatan. Menurut Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Agus Pramusinto, intervensi politik yang kuat terhadap birokrasi dan ASN merupakan salah satu tantangan dalam penerapan sistem merit pada kebijakan dan manajemen ASN di instansi pemerintah.

Intervensi politik dapat menyebabkan ASN yang tidak kompeten atau tidak memenuhi kualifikasi menduduki posisi strategis, yang pada gilirannya menurunkan kualitas pelayanan publik. Untuk mengatasi hal ini, KASN telah menindak berbagai aduan terkait pelanggaran netralitas akibat intervensi politik dan memberikan rekomendasi sanksi kepada pejabat pembina kepegawaian terkait.

Intervensi politik dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan dapat menghambat penerapan sistem merit. Nugraha (2019) mencatat bahwa intervensi politik dapat menyebabkan pengisian jabatan tidak berdasarkan kompetensi, melainkan kepentingan politik tertentu.

2. Praktik Korupsi dalam Berbagai Bentuk

Korupsi, termasuk praktik jual beli jabatan, merupakan tantangan signifikan dalam penerapan sistem merit. Praktik ini tidak hanya merusak integritas birokrasi tetapi juga menghambat ASN yang kompeten untuk mendapatkan posisi yang sesuai dengan kualifikasi mereka. Agus Pramusinto menyoroti bahwa praktik korupsi dalam berbagai bentuk menjadi salah satu tantangan dalam penerapan sistem merit pada kebijakan dan manajemen ASN di instansi pemerintah.

Untuk meminimalkan praktik korupsi, KASN memastikan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT) berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan diisi oleh ASN yang memenuhi kualifikasi, kompetensi, dan memiliki kinerja tinggi.

3. Kesenjangan Kompetensi antara Kebutuhan dan Ketersediaan ASN Unggul

Tantangan lain adalah kesenjangan kompetensi antara kebutuhan dan ketersediaan ASN yang unggul dalam menduduki posisi strategis di birokrasi. Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh kurangnya pelatihan, pengembangan, atau rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. KASN mencatat bahwa kesenjangan kompetensi antara kebutuhan dan ketersediaan ASN yang unggul dalam menduduki posisi strategis di birokrasi merupakan salah satu tantangan dalam penerapan sistem merit.

Untuk mengatasi kesenjangan ini, KASN melakukan penilaian terhadap penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Hingga tahun 2022, dari 460 instansi pemerintah yang dinilai, 217 instansi (47,3%) telah mencapai kategori baik ke atas dalam penerapan sistem merit.

Kesenjangan kompetensi antara kebutuhan dan ketersediaan ASN yang berkualitas menjadi tantangan dalam penerapan sistem merit. Saputra (2023) menemukan bahwa kurangnya kompetensi dan kualitas sumber daya manusia dapat menghambat implementasi sistem merit yang efektif dalam manajemen ASN.

4. Budaya Organisasi yang Resisten terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama dalam penerapan sistem merit adalah resistensi budaya organisasi. Banyak instansi pemerintah masih mempertahankan praktik-praktik tradisional yang tidak sejalan dengan prinsip meritokrasi, seperti patronase dan nepotisme. Penelitian oleh Nugraha (2019) mengungkapkan bahwa resistensi budaya organisasi dapat menghambat implementasi sistem merit yang efektif.

5. Kurangnya Transparansi, Partisipasi Publik serta Infrastruktur dan Partisipasi Publik

Transparansi dan partisipasi publik yang rendah dalam proses seleksi dan promosi jabatan juga menjadi hambatan dalam penerapan sistem merit. Kahar dan Said (2023) menekankan bahwa minimnya keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dapat membuka peluang bagi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Keterbatasan infrastruktur dan sumber daya, seperti sistem informasi manajemen kepegawaian yang belum memadai, juga menjadi tantangan dalam penerapan sistem merit. Tanpa dukungan infrastruktur yang baik, sulit untuk menerapkan sistem yang transparan dan akuntabel. Penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur dan sumber daya dapat menghambat implementasi sistem merit yang efektif.

Strategi Implementasi Meritokrasi pada Instansi Pemerintah untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Penerapan sistem meritokrasi dalam instansi pemerintah merupakan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sistem ini menekankan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, sehingga diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang profesional dan akuntabel. Berikut merupakan strategi implementasi meritokrasi pada instansi pemerintah untuk peningkatan kualitas pelayanan public, antara lain:

1. Penguatan Regulasi dan Kebijakan

Langkah awal dalam menerapkan sistem meritokrasi adalah memperkuat regulasi dan kebijakan yang mendukung. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi landasan hukum utama yang menekankan pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan kinerja dalam manajemen ASN.

Penelitian oleh Ridwan et al. (2025) menekankan bahwa penguatan regulasi dan pengawasan berbasis teknologi merupakan langkah penting untuk mengatasi hambatan dalam penerapan sistem merit.

2. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Proses Seleksi dan Promosi

Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses seleksi dan promosi ASN adalah strategi kunci dalam implementasi meritokrasi. Kahar dan Said (2023) menekankan bahwa minimnya keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dapat membuka peluang bagi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Oleh karena itu, keterlibatan publik dan transparansi dalam proses seleksi menjadi penting untuk memastikan bahwa pejabat yang terpilih memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi.

3. Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi ASN

Pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan sangat penting dalam mendukung sistem merit. Saputra (2023) menemukan bahwa kurangnya kompetensi dan kualitas sumber daya manusia dapat menghambat implementasi sistem merit yang efektif dalam manajemen ASN. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi ASN menjadi strategi penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

4. Penerapan Meritokrasi melalui Manajemen Talenta

Implementasi manajemen talenta yang berbasis sistem merit dapat membantu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memotivasi ASN sesuai dengan tujuan peningkatan layanan publik. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen talenta ASN menunjukkan komitmen instansi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi

dan efektivitas penyelenggaraan layanan publik.

5. Penguatan Budaya Organisasi Berbasis Merit

Membangun budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip meritokrasi adalah strategi penting lainnya. Penelitian oleh Prayogi et al. (2024) menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Trenggalek sudah sesuai dengan prinsip ideal sistem merit, meskipun masih terdapat beberapa hambatan seperti nepotisme dan patronase. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dapat mendukung implementasi meritokrasi yang efektif.

6. Penggunaan Teknologi Informasi untuk Mendukung Sistem Merit

Pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen ASN dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Ridwan et al. (2025) menekankan pentingnya pengawasan berbasis teknologi untuk mengatasi hambatan dalam penerapan sistem merit. Dengan sistem informasi yang terintegrasi, proses seleksi, promosi, dan penilaian kinerja dapat dilakukan secara lebih objektif dan efisien.

7. Evaluasi dan Monitoring Berkala

Melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala terhadap penerapan sistem merit penting untuk memastikan efektivitasnya. Dengan dilakukannya evaluasi dan monitoring secara berkala menunjukkan bahwa instansi pemerintah yang selalu melakukan perbaikan penerapan sistem merit setiap tahunnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di

Indonesia. Berdasarkan hasil studi pustaka, dapat disimpulkan bahwa sistem merit memiliki peran penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja.

Dengan berfokus pada kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja dalam rekrutmen dan promosi jabatan, meritokrasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Namun, implementasi sistem ini masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti resistensi budaya organisasi, intervensi politik, keterbatasan kompetensi ASN, serta kurangnya transparansi dalam proses seleksi dan promosi jabatan.

Strategi utama dalam implementasi meritokrasi mencakup penguatan regulasi dan kebijakan, transparansi dalam seleksi dan promosi, pengembangan kompetensi ASN, penerapan manajemen talenta berbasis merit, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung sistem merit. Pemerintah perlu memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan berjalan secara efektif dengan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan. Peningkatan transparansi dalam proses seleksi dan promosi jabatan menjadi langkah penting yang harus diutamakan agar sistem merit benar-benar berjalan sesuai dengan prinsip dasarnya. Pemanfaatan teknologi informasi juga harus dioptimalkan untuk mencegah penyalahgunaan wewenang dan meningkatkan akuntabilitas dalam manajemen ASN.

Selain itu, pengembangan kompetensi ASN perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan berbasis kompetensi, pendidikan formal, serta sertifikasi profesi guna memastikan bahwa ASN memiliki keterampilan yang relevan dan sesuai dengan tuntutan pelayanan publik. Perubahan budaya birokrasi juga harus diarahkan pada nilai-nilai profesionalisme, integritas, dan inovasi agar setiap pegawai memiliki orientasi yang lebih jelas terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

Optimalisasi manajemen talenta berbasis merit juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Setiap instansi pemerintah harus mengembangkan sistem manajemen talenta yang transparan dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Pada akhirnya, penerapan meritokrasi dalam instansi pemerintah tidak hanya bergantung pada kebijakan yang ada, tetapi juga memerlukan komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, akademisi, dan lembaga pengawas. Dengan dukungan yang berkelanjutan serta penerapan strategi yang tepat, sistem merit dapat menjadi solusi dalam membangun birokrasi yang lebih transparan, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini, kami selaku penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi DKI Jakarta, yang telah mengizinkan, memberikan arahan dan bimbingan atas penyusunan artikel ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminuddin, M., & Rindaningsih, R. (2025). Implementasi Sistem Merit dalam Meningkatkan Kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45-60.
- Fadilla, Y. N. (2025). Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta melalui Konsep Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Journal Education and Government Wiyata*, 3(1), 8–24.
- Fikri1, Tjenreng (2025), Manajemen Pelayanan Publik, Jurnal PKM Manajemen Bisnise-ISSN 2797-8338Vol. 5, No. 1

- Karisma, G. (2023). HUMAN SECURITY DI LAMPUNG: DILEMA PEMERINTAH DAERAH DALAM MENGHADAPI ANCAMAN TERHADAP KEAMANAN MANUSIA. *Inovasi Pembangunan : Jurnal Kelitbangan*, 11(02), 159 - 174. <https://doi.org/10.35450/jip.v11i02.304>
- Kahar, A., & Said, W. (2023). Transparansi dan Partisipasi Publik sebagai Implementasi Sistem Merit dalam Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama. *PARADIGMA: Jurnal Administrasi Publik*, 2, 51–68.
- Mahendra, Juliani (2022), Implementasi Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil *Administrative Law & Governance Journal*. Volume 5 Issue 3, September 2022 ISSN.2621–2781 OnlineNugraha, M. S. (2019). Tantangan dalam Mewujudkan Meritokrasi Birokrasi Pemerintahan Desa. *GEMA PUBLICA*, 4(2), 54–64.
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149.
- Nurnadhifa, A., & Syahrina, T. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja ASN di Kementerian Keuangan. *Jurnal Widyaswara Manajemen*, 6(2), 78-92.
- Prayogi, P., Susilo, R. K. D., & Aliyadi, A. (2024). Implementasi Kebijakan Sistem Merit sebagai Upaya untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Teknologi dan Komputasi*, 6(2), 35–45.
- Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2025). Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial dalam Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia. *Jurnal Inovatif*, 3(1), 8–24.
- Rizke, D., Kosassy, S. O., Jamaris, S., Nasrizal, N., & Jusari, D. (2025). Evaluasi Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Publik. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 8(1), 2010–2015.
- 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).
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi Manajemen Talenta dalam Upaya Percepatan Transformasi Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan Daerah*, 8(1), 40–59.

Aturan

- Pemerintah Indonesia. 2023. *Undang-Undang Nomor 20 tentang Aparatur Sipil Negara*: Pemerintah
- Pemerintah Indonesia. 2017. Peraturan Pemerintah 11 tentang Manajemen PNS. Pemerintah
- Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah 49 tentang Manajemen ASN. Pemerintah
- Peraturan Menteri. 2020. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3. Peraturan Menteri