



Reformasi Birokrasi dan Tantangan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Tingkat Lokal: Analisis Kritis Terhadap Implementasi Sistem Merit

Bureaucratic Reform and Challenges of Good Governance at the Local Level: A Critical Analysis of the Implementation of the Merit System

Elazhari¹, Barham Siregar^{2*}

^{1,2}Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

Corresponding Author*: barhamsiregar17@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis pelaksanaan sistem merit dalam kerangka reformasi birokrasi di tingkat pemerintahan daerah serta mengevaluasi tantangan yang menghambat pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi di Indonesia telah lama diupayakan sebagai jawaban atas permasalahan klasik birokrasi yang cenderung lamban, tidak efisien, dan sarat dengan praktik nepotisme serta kolusi. Sistem merit, yang menekankan pentingnya pengangkatan, promosi, dan mutasi aparatur sipil negara (ASN) berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, telah menjadi instrumen utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, netral, dan berintegritas. Namun demikian, di berbagai daerah, sistem ini belum berjalan secara optimal. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus, penelitian ini dilakukan pada beberapa pemerintah daerah yang memperoleh skor rendah dalam indeks sistem merit versi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam dengan pejabat kepegawaian dan aktor kebijakan lokal, observasi terbatas, serta studi dokumentasi terhadap regulasi dan praktik manajemen ASN. Analisis data dilakukan secara tematik dan interpretatif untuk menggambarkan relasi antara kebijakan normatif dengan realitas implementatif di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di tingkat lokal masih terhambat oleh berbagai faktor: lemahnya komitmen politik kepala daerah, dominasi budaya birokrasi patrimonial, minimnya kapasitas kelembagaan kepegawaian, serta rendahnya partisipasi publik dan pengawasan independen. Pengisian jabatan masih didominasi oleh praktik patronase dan loyalitas politik, sementara mekanisme penilaian kinerja dan seleksi terbuka belum berjalan efektif. Ketimpangan ini berdampak langsung terhadap menurunnya kualitas pelayanan publik, lemahnya akuntabilitas birokrasi, dan merosotnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit sangat bergantung pada sinergi antara kerangka regulatif, komitmen politik, penguatan kelembagaan, dan peran serta masyarakat. Oleh karena itu, reformasi birokrasi di tingkat lokal memerlukan pendekatan yang lebih integratif dan berbasis pada prinsip-prinsip *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, serta partisipasi aktif. Rekomendasi yang diajukan mencakup penguatan peran KASN dalam pengawasan, pembangunan sistem informasi ASN berbasis digital yang terbuka, serta pelibatan masyarakat sipil dalam mengawasi proses rekrutmen dan promosi jabatan ASN secara berkelanjutan.

Kata kunci: Reformasi birokrasi, sistem merit, tata kelola pemerintahan, *good governance*, pemerintah daerah, aparatur sipil negara.



Abstract

This study aims to critically analyze the implementation of the merit system within the framework of bureaucratic reform at the local government level and evaluate the challenges that hinder the achievement of good governance. Bureaucratic reform in Indonesia has long been attempted as an answer to the classic problems of bureaucracy which tends to be slow, inefficient, and full of nepotism and collusion practices. The merit system, which emphasizes the importance of appointing, promoting, and transferring state civil servants (ASN) based on qualifications, competence, and performance, has become the main instrument in realizing a professional, neutral, and integrity-based bureaucracy. However, in various regions, this system has not been running optimally. Using a descriptive qualitative approach and case study method, this study was conducted in several local governments that scored low in the merit system index version of the State Civil Service Commission (KASN). Data collection techniques included in-depth interviews with personnel officials and local policy actors, limited observations, and documentation studies of ASN regulations and management practices. Data analysis was carried out thematically and interpretively to describe the relationship between normative policies and the reality of implementation in the field. The results of the study indicate that the implementation of the merit system at the local level is still hampered by various factors: weak political commitment of regional heads, the dominance of patrimonial bureaucratic culture, minimal capacity of civil service institutions, and low public participation and independent supervision. Filling positions is still dominated by patronage practices and political loyalty, while performance assessment mechanisms and open selection have not been running effectively. This inequality has a direct impact on the declining quality of public services, weak bureaucratic accountability, and declining public trust in local governments. The conclusion of this study confirms that the success of the merit system is highly dependent on the synergy between the regulatory framework, political commitment, institutional strengthening, and community participation. Therefore, bureaucratic reform at the local level requires a more integrative approach and is based on the principles of good governance, namely transparency, accountability, effectiveness, and active participation. The recommendations proposed include strengthening the role of KASN in supervision, developing an open digital-based ASN information system, and involving civil society in monitoring the recruitment and promotion process of ASN positions on an ongoing basis.

Keywords: *Bureaucratic reform, merit system, governance, good governance, local government, state civil apparatus.*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda penting dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sejak dicanangkannya reformasi birokrasi nasional pada awal 2000-an, pemerintah Indonesia secara konsisten berupaya untuk merevitalisasi kinerja aparatur sipil negara (ASN) dengan menekankan prinsip meritokrasi, akuntabilitas, dan transparansi dalam penyelenggaraan tugas-tugas publik. Sistem merit, yang merupakan inti dari reformasi sumber daya manusia dalam birokrasi, bertujuan untuk memastikan bahwa pengangkatan, promosi, dan mutasi ASN dilakukan secara adil, berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu (Republik Indonesia, 2014).

Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi sistem merit di tingkat lokal masih menemui berbagai hambatan struktural dan kultural. Banyak daerah belum mampu secara optimal menerjemahkan prinsip-prinsip meritokrasi dalam mekanisme rekrutmen dan manajemen ASN. Kuatnya budaya patronase, nepotisme, serta intervensi politik lokal menjadi tantangan serius dalam membangun birokrasi profesional. Menurut laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2023, sekitar 60% pemerintah daerah masih berada pada kategori "kurang" dalam indeks penerapan sistem merit, dengan banyak di antaranya yang tidak memiliki mekanisme seleksi terbuka yang akuntabel atau tidak konsisten dalam penilaian kinerja pegawai (KASN, 2023).

Selain itu, tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* pada tingkat lokal juga memerlukan sinergi antara reformasi kelembagaan dan partisipasi masyarakat. *Good governance* menekankan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum (UNDP, 1997). Dalam konteks ini, sistem merit menjadi prasyarat untuk mendukung birokrasi yang mampu melayani kepentingan publik secara profesional dan bebas dari konflik kepentingan. Tanpa birokrasi yang berbasis meritokrasi, tata kelola pemerintahan akan rentan terhadap penyalahgunaan kewenangan, pemborosan anggaran, dan penurunan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah (Dwiyanto, 2008).

Situasi ini menciptakan ironi tersendiri: meskipun telah tersedia kerangka regulasi dan instrumen pengawasan untuk menegakkan sistem merit, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasinya masih sangat bergantung pada komitmen kepala daerah dan budaya birokrasi yang berkembang di lingkungan lokal. Fenomena ini mendorong pentingnya kajian kritis terhadap realisasi sistem merit dalam konteks desentralisasi dan otonomi daerah, yang membuka ruang lebih besar bagi dinamika politik lokal untuk memengaruhi pengambilan keputusan dalam birokrasi.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis kritis terhadap implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di pemerintah daerah. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan utama dalam penerapan sistem merit serta memahami implikasinya terhadap tata kelola pemerintahan yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual maupun praktis dalam memperkuat upaya reformasi birokrasi di tingkat lokal demi mewujudkan pemerintahan yang bersih, profesional, dan berdaya saing.

KAJIAN PUSTAKA

1. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan proses pembaruan sistem pemerintahan, khususnya dalam hal kelembagaan, prosedur, serta sumber daya manusia birokrasi untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, profesional, dan melayani. Tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan agar lebih efisien, responsif, dan akuntabel terhadap publik (Thoha, 2010). Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi telah menjadi agenda nasional sejak era pasca-Orde Baru, terutama setelah diterapkannya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dan diperkuat melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN.

Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), reformasi birokrasi diarahkan pada pencapaian sembilan area perubahan, salah satunya adalah penataan sistem manajemen SDM aparatur berbasis meritokrasi (KemenPANRB, 2022). Hal ini menandakan bahwa peran aparatur yang profesional dan berintegritas merupakan pilar utama dalam perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik.

2. Sistem Merit dalam Manajemen ASN

Sistem merit adalah suatu prinsip dalam manajemen ASN yang menjamin bahwa pengangkatan, promosi, dan pemberhentian dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan karena hubungan personal, politik, atau faktor non-profesional lainnya (Republik Indonesia, 2014). Implementasi sistem merit dimaksudkan untuk menciptakan birokrasi yang netral, efektif, dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik secara optimal.

KASN sebagai lembaga pengawas independen memiliki mandat untuk memastikan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di seluruh instansi pemerintahan. Namun, laporan KASN (2023) menunjukkan bahwa banyak pemerintah daerah masih mengalami

kesulitan dalam menegakkan sistem ini, terutama karena lemahnya regulasi teknis, rendahnya kapasitas SDM di bidang kepegawaian, serta adanya resistensi dari elite politik lokal. Hal ini sejalan dengan temuan Nurmandi dan Kim (2015) yang mengungkap bahwa intervensi politik lokal masih menjadi hambatan utama bagi penerapan meritokrasi yang konsisten.

3. Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance)

Konsep good governance dikembangkan oleh lembaga-lembaga internasional seperti UNDP dan Bank Dunia sebagai kerangka normatif untuk mewujudkan pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan publik. Menurut UNDP (1997), good governance melibatkan delapan karakteristik utama, yaitu: partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, kesetaraan dan inklusivitas, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan daerah, penerapan prinsip-prinsip good governance menjadi lebih kompleks karena adanya dinamika politik lokal, otonomi daerah, serta disparitas kapasitas kelembagaan antar wilayah. Dwiyanto (2008) menjelaskan bahwa keberhasilan tata kelola lokal sangat bergantung pada kemauan politik pemimpin daerah, profesionalisme birokrasi, dan keterlibatan masyarakat sipil.

Hubungan antara sistem merit dan good governance bersifat kausal. Birokrasi yang profesional dan meritokratik akan mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara akuntabel, transparan, dan efisien. Sebaliknya, lemahnya sistem merit dapat menghasilkan birokrasi yang koruptif, tidak kompeten, dan tidak responsif terhadap kebutuhan publik (Prasojo, 2011).

4. Tantangan Implementasi Sistem Merit di Pemerintahan Daerah

Meskipun sistem merit telah menjadi norma dalam manajemen ASN, implementasinya di daerah masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Di antaranya adalah praktik patronase politik dalam pengisian jabatan, minimnya sistem evaluasi kinerja yang objektif, dan rendahnya komitmen kepala daerah terhadap profesionalisme birokrasi (Widodo, 2012). Ketiadaan mekanisme seleksi terbuka yang akuntabel serta dominasi relasi pribadi atau politik dalam promosi jabatan menggerus kredibilitas sistem merit itu sendiri.

Penelitian oleh Harahap (2020) di beberapa pemerintah kabupaten menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit cenderung bersifat formalitas tanpa substansi. Proses rekrutmen dan mutasi jabatan hanya mengikuti prosedur administratif tetapi tidak

mencerminkan penilaian berbasis kinerja. Hal ini membuktikan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dengan praktik birokrasi di lapangan.

METODE PELAKSANAAN KEGIATAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus sebagai strategi utama dalam menggali dan memahami dinamika implementasi sistem merit pada level pemerintahan daerah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena sosial, perilaku birokrasi, serta tantangan struktural dan kultural yang berkaitan dengan tata kelola pemerintahan lokal (Creswell, 2014).

Metode kualitatif sangat sesuai untuk menganalisis konteks sosial yang kompleks dan bersifat kontekstual, seperti praktik-praktik manajemen ASN, intervensi politik dalam pengisian jabatan, serta persepsi para aktor birokrasi terhadap sistem merit. Seperti yang dikemukakan Miles dan Huberman (1994), pendekatan kualitatif berfokus pada pemaknaan, proses, dan hubungan antarfaktor dalam suatu sistem sosial.

1. Lokasi dan Unit Analisis

Penelitian ini dilakukan di tiga pemerintah daerah tingkat kabupaten/kota yang dipilih berdasarkan skor rendah dalam Indeks Sistem Merit yang dirilis oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2023. Unit analisis meliputi:

- a. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) atau instansi kepegawaian setempat,
- b. Pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD),
- c. Pejabat ASN yang mengikuti proses seleksi/promosi jabatan,
- d. Perwakilan DPRD dan LSM lokal yang terlibat dalam isu-isu transparansi pemerintahan.

Pemilihan lokasi berdasarkan kriteria purposive sampling, yaitu daerah yang secara faktual mengalami tantangan dalam mengimplementasikan sistem merit dan memiliki relevansi tinggi dengan tujuan penelitian (Patton, 2002).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan **triangulasi metode** untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data yang diperoleh (Denzin, 1978). Adapun metode yang digunakan meliputi:

- a. **Wawancara mendalam (in-depth interviews)** dilakukan terhadap 15 informan kunci dari berbagai aktor birokrasi dan non-pemerintah. Wawancara dilakukan

secara semi-terstruktur agar data yang diperoleh bersifat eksploratif namun tetap terarah.

- b. **Studi dokumentasi** meliputi analisis terhadap dokumen resmi seperti peraturan daerah tentang manajemen ASN, SK mutasi/promosi jabatan, laporan kinerja kepegawaian, serta laporan evaluasi dari KASN.
- c. **Observasi partisipatif terbatas**, dilakukan dengan mengikuti secara langsung sebagian proses seleksi terbuka jabatan atau kegiatan forum birokrasi daerah, guna memahami proses kerja institusi dalam konteks nyata.

3. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan melalui proses pengkodean tematik terhadap transkrip wawancara dan dokumen, sementara penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan matriks tematik untuk mempermudah interpretasi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif berdasarkan konsistensi data yang diperoleh dari berbagai sumber.

Dalam analisisnya, penelitian ini juga menggunakan analisis kebijakan kritis (critical policy analysis) untuk mengkaji sejauh mana kebijakan sistem merit diimplementasikan secara substantif dan bukan sekadar prosedural. Pendekatan ini merujuk pada teori institusionalisme baru yang menekankan bahwa struktur formal seringkali tidak mencerminkan praktik aktual karena adanya pengaruh budaya, kekuasaan, dan aktor-aktor informal (Peters, 2005).

4. Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian sosial, seperti informed consent, kerahasiaan identitas informan, dan non-diskriminasi. Semua partisipan penelitian diberikan penjelasan awal mengenai tujuan studi dan persetujuan tertulis sebelum proses wawancara dimulai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara (ASN) di tingkat pemerintahan daerah masih menghadapi berbagai tantangan struktural, kultural, dan politis yang signifikan. Studi yang dilakukan di tiga daerah dengan skor indeks merit rendah dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengungkapkan bahwa kendala utama dalam penerapan sistem merit terletak pada

lemahnya komitmen politik pimpinan daerah, kurangnya kapasitas institusi kepegawaian, serta dominannya praktik-praktik patronase dalam proses pengisian jabatan struktural.

1. Lemahnya Komitmen Politik dan Kepemimpinan Daerah

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam banyak kasus, kepala daerah masih memiliki pengaruh dominan dalam proses seleksi dan mutasi pejabat struktural, bahkan dalam konteks seleksi terbuka. Meskipun secara normatif Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 mengatur bahwa seleksi ASN harus berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, dalam praktiknya kerap terjadi penyesuaian proses berdasarkan kepentingan politik tertentu (Republik Indonesia, 2014).

Sebagaimana diungkapkan oleh Prasojo (2011), reformasi birokrasi tidak akan efektif jika tidak disertai dengan kemauan politik yang kuat dari pimpinan pemerintahan. Beberapa pejabat BKD yang diwawancarai juga menyatakan bahwa walaupun sudah ada sistem penilaian berbasis kinerja, penilaian tersebut kerap menjadi formalitas karena tekanan dari atasan untuk memilih individu “tertentu”.

2. Budaya Birokrasi Patrimonial dan Patronase

Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya birokrasi patrimonial masih kuat membayangi manajemen ASN di tingkat lokal. Promosi jabatan tidak sepenuhnya mencerminkan penilaian obyektif terhadap kinerja atau kompetensi. Praktik patronase, seperti pengangkatan karena kedekatan personal, loyalitas politik, atau hubungan kekeluargaan, masih menjadi kenyataan di banyak daerah.

Temuan ini konsisten dengan studi oleh Nurmandi & Kim (2015) yang menunjukkan bahwa intervensi politik lokal cenderung menimbulkan penyimpangan dari prinsip meritokrasi, dan menyebabkan rendahnya profesionalisme birokrasi. Akibatnya, efektivitas pelayanan publik menurun karena posisi strategis sering diisi oleh individu yang kurang memenuhi standar kompetensi.

3. Rendahnya Kapasitas Kelembagaan Kepegawaian Daerah

Dari sisi kelembagaan, hasil observasi dan analisis dokumen menunjukkan bahwa banyak daerah belum memiliki perangkat sistem informasi kepegawaian yang memadai untuk mendukung sistem merit. Sebagian besar pemerintah daerah masih menggunakan sistem manual atau belum sepenuhnya mengintegrasikan teknologi informasi dalam pengelolaan data ASN.

Menurut Dwiyanto (2008), kapasitas kelembagaan yang rendah merupakan akar dari lemahnya implementasi prinsip good governance. Dalam konteks ini, sistem merit tidak

hanya memerlukan regulasi yang baik, tetapi juga infrastruktur kelembagaan yang mampu menegakkan aturan tersebut secara konsisten dan adil.

4. Minimnya Pengawasan dan Partisipasi Publik

Hasil studi juga menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat sipil dan lembaga pengawas independen dalam memantau proses rekrutmen dan promosi jabatan ASN masih sangat minim. Komisi ASN memang telah menjalankan fungsi monitoring, namun pengawasan tersebut belum menjangkau secara efektif ke semua lini pemerintah daerah.

Sebagaimana dijelaskan oleh UNDP (1997), tata kelola yang baik membutuhkan keterlibatan aktor non-pemerintah, termasuk media, LSM, dan publik dalam mengontrol kinerja birokrasi. Tanpa adanya tekanan publik dan transparansi informasi, praktik-praktik non-meritokratis sulit dikoreksi atau dipertanggungjawabkan secara terbuka.

5. Dampak terhadap Tata Kelola Pemerintahan

Ketidakterlaksanaan sistem merit secara optimal berdampak langsung terhadap tata kelola pemerintahan lokal. Pelayanan publik menjadi tidak efisien, banyak program tidak dijalankan secara profesional, dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah menurun. Kegagalan dalam membangun birokrasi yang profesional pada akhirnya berujung pada menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Widodo, 2012).

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak dapat dipisahkan dari konsistensi implementasi sistem merit. Sistem merit merupakan landasan profesionalisme ASN, yang pada gilirannya menjadi syarat mutlak bagi tata kelola pemerintahan yang akuntabel, responsif, dan berintegritas (Peters, 2005).

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam reformasi birokrasi di tingkat pemerintahan daerah masih menghadapi berbagai tantangan kompleks, baik secara struktural, kultural, maupun politis. Secara normatif, sistem merit telah memiliki landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, serta berbagai regulasi teknis yang dikeluarkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara kebijakan dan praktik.

Pertama, **komitmen politik kepala daerah** terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan atau kegagalan implementasi sistem merit. Tanpa adanya komitmen yang

konsisten untuk menempatkan profesionalisme dan integritas sebagai dasar utama manajemen ASN, sistem merit akan menjadi simbolik semata, tanpa substansi. Fenomena ini memperkuat pandangan bahwa birokrasi daerah masih belum sepenuhnya bebas dari intervensi politik dan budaya patronase yang kuat.

Kedua, **kultur birokrasi yang masih patrimonial dan feodal** menjadi penghalang besar dalam membangun profesionalisme ASN. Praktik-praktik seperti pengangkatan berdasarkan kedekatan, loyalitas personal, atau afiliasi politik masih sering terjadi, terutama dalam pengisian jabatan struktural. Hal ini menimbulkan disinsentif terhadap ASN yang memiliki kompetensi, namun tidak memiliki akses kepada elite kekuasaan lokal.

Ketiga, **kelemahan kelembagaan kepegawaian daerah** juga turut menghambat penguatan sistem merit. Keterbatasan SDM, infrastruktur teknologi informasi, dan mekanisme penilaian kinerja yang objektif menjadi faktor teknis yang memperburuk kondisi tersebut. Kelembagaan kepegawaian di daerah masih belum sepenuhnya mampu menjalankan fungsi manajerial dan strategis dalam mewujudkan birokrasi modern yang berstandar meritokrasi.

Keempat, **minimnya pengawasan dan partisipasi publik** dalam proses manajemen ASN turut memperlemah akuntabilitas sistem. Tanpa adanya transparansi dan kontrol sosial yang efektif, proses seleksi, promosi, dan mutasi ASN sangat rentan terhadap penyimpangan, sehingga menghambat terwujudnya *good governance* secara menyeluruh.

Dengan demikian, sistem merit yang seharusnya menjadi pilar utama dalam reformasi birokrasi dan perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik, masih menghadapi hambatan serius dalam praktiknya di tingkat lokal. Tanpa adanya perbaikan menyeluruh, keberlanjutan reformasi birokrasi akan terus terancam oleh praktik-praktik lama yang tidak sesuai dengan semangat demokrasi dan profesionalisme.

2. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran strategis sebagai berikut:

a. Penguatan Komitmen dan Kepemimpinan Politik

Pemerintah pusat perlu memperkuat mekanisme kontrol terhadap kepala daerah agar tidak menyalahgunakan kewenangan dalam proses manajemen ASN. Komitmen terhadap sistem merit harus diwujudkan tidak hanya dalam bentuk pernyataan, tetapi melalui tindakan nyata yang tercermin dalam seleksi terbuka, promosi berbasis kinerja, dan pemberian sanksi terhadap pelanggaran prinsip merit.

b. Reformasi Budaya Birokrasi Lokal

Perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan internal secara sistematis untuk membangun kesadaran ASN tentang pentingnya meritokrasi dalam karier birokrasi. Budaya birokrasi yang masih feodal harus diubah menjadi budaya kerja yang berorientasi pada prestasi, kompetensi, dan pelayanan publik.

c. Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Kepegawaian

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) perlu diperkuat, baik dari segi sumber daya manusia maupun infrastruktur teknologi informasi. Pengembangan sistem informasi kepegawaian yang transparan dan terintegrasi secara digital akan mempercepat transformasi manajemen ASN yang berbasis data dan obyektivitas.

d. Perluasan Pengawasan dan Partisipasi Masyarakat

Diperlukan keterlibatan masyarakat sipil, media, akademisi, dan lembaga pengawas independen dalam mengawal proses manajemen ASN agar lebih transparan dan akuntabel. Pemerintah daerah harus membuka akses publik terhadap proses seleksi dan promosi jabatan serta menampung pengaduan secara efektif.

e. Optimalisasi Peran Komisi ASN

Komisi ASN perlu meningkatkan kapasitas pengawasan dan sanksi terhadap pelanggaran sistem merit di daerah. Evaluasi indeks meritokrasi harus diikuti dengan pendampingan teknis serta publikasi skor daerah secara terbuka agar tercipta insentif moral dan sosial bagi pemerintah daerah untuk melakukan perbaikan.

Reformasi birokrasi tidak bisa berjalan dalam ruang hampa. Ia membutuhkan integrasi antara kebijakan nasional yang kuat, implementasi lokal yang konsisten, serta partisipasi masyarakat yang aktif. Tanpa sistem merit yang efektif, sulit membayangkan adanya tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat lokal. Oleh karena itu, kerja kolektif dari seluruh elemen bangsa menjadi keniscayaan untuk memastikan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing tinggi dalam melayani masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Harahap, M. (2020). "Tantangan Implementasi Sistem Merit di Pemerintah Daerah." *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 12(2), 65–79.
- KASN. (2023). *Laporan Tahunan Kinerja KASN Tahun 2023*. Jakarta: Komisi Aparatur Sipil Negara.
- KemenPANRB. (2022). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: KemenPANRB.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2023). *Laporan Tahunan Kinerja KASN Tahun 2023*. Jakarta: KASN.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nurmandi, A., & Kim, S. (2015). "Political Business and Bureaucratic Patronage in Local Government: A Study of Indonesia." *Asian Journal of Political Science*, 23(1), 25–45.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peters, B. G. (2005). *Institutional Theory in Political Science: The 'New Institutionalism'*. London: Continuum.
- Prasojo, E.T. (2011). "Merit System dan Reformasi Birokrasi: Urgensi dan Tantangan." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 1–15.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Thoha, M. (2010). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance*. Jakarta: Kencana.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations.
- Widodo, J. (2012). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.