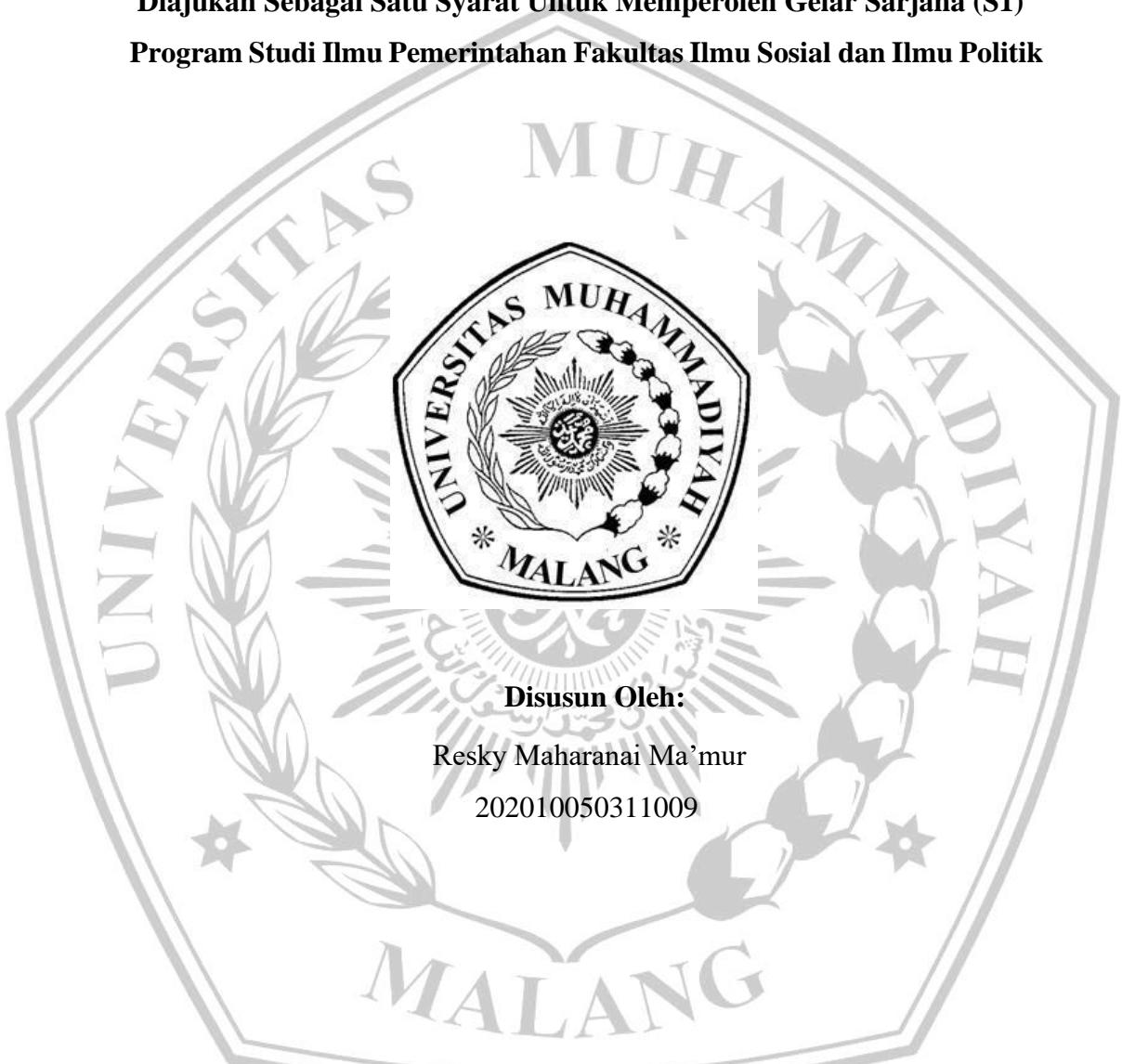


**ANALISA PENERAPAN KEBIJAKAN SISTEM MERIT  
ASPEK PROMOSI DAN MUTASI PADA TINGKAT  
KEMENTERIAN DAN LEMBAGA DI INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1)  
Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Press Esc to exit full screen

### ANALISA PENERAPAN KEBIJAKAN SISTEM MERIT ASPEK PROMOSI DAN MUTASI PADA TINGKAT KEMENTERIAN DAN LEMBAGA DI INDONESIA

Diajukan Oleh

RESKY MAHARANI MA'AMUR

202010050311609

Telah disetujui

Pada hari / tanggal, Kamis / 15 Februari 2024

Ka. Prodi Ilmu Pemerintahan

Muhammad Kamil, S.I.P., M.A.

Pembimbing

Ali Roziqin, S.AP., M.P.A.



## LEMBAR PENGESAHAN

### S K R I P S I

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Resky Maharani Ma'mur

202010050311009

Telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji Skripsi  
dan dinyatakan

L U L U S

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Sarjana (S1) Ilmu Pemerintahan  
Pada hari Kamis, 15 Februari 2024  
Dihadapan Dewan Pengaji

Dewan Pengaji:

1. Prof. Dr. Asep Nurjaman, M.Si (  )
2. Yana Syafriyana Hijri, S.IP., M.IP (  )
3. Ali Roziqin, M.PA (  )



## LEMBAR CEK PLAGIASI



### SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Berdasarkan peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2017 tentang pelaksanaan Deteksi Plagiasi pada karya Ilmiah Mahasiswa di Lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang. Telah dilakukan cek orisinalitas karya ilmiah mahasiswa berikut:

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| Nama             | : | Resky Maharani Ma'mur  |
| NIM              | : | 202010050311009  |
| Judul TA/Skripsi | : | "ANALISA PENERAPAN KEBIJAKAN SISTEM MERIT PADA TINGKAT KEMENTERIAN DAN LEMBAGA DI INDONESIA" |
| Pembimbing       | : | Ali Roziqin, S.A.P., MPA   |

Setelah dilakukan cek orisinalitas karya, maka dengan ini menerangkan mahasiswa berikut telah memenuhi syarat untuk mengikuti Ujian Skripsi pada Program Studi Ilmu Pemerintahan dengan hasil sebagai berikut:

| No | Bab I | Bab II | Bab III | Bab IV | Bab V |
|----|-------|--------|---------|--------|-------|
| 1  | 4%    | 4%     | 13%     | 2%     | 4%    |

Administrator,

Muhammad Iqbal, S. Pd



## LEMBAR PERNYATAAN



UNIVERSITAS  
MUHAMMADIYAH  
MALANG

### FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

fisip.umm.ac.id | fisip@umm.ac.id

Press

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Resky Maharani Ma'mur  
NIM : 202010050311009  
Jurusan : Ilmu Pemerintahan  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Muhammadiyah Malang

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa

1. Tugas Akhir dengan Judul :  
“Analisa Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia” adalah hasil karya saya, dan dalam naskah tugas akhir ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian ataupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka
2. Apabila ternyata di dalam naskah tugas akhir ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TUGAS AKHIR INI DIGUGURKAN dan GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tugas akhir ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Januari 2024  
Yang Menyatakan,

  
Resky Maharani Ma'mur

 Dipindai dengan CamScanner

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahi rabbil'alamin, segala rahmat puji syukur hanya kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan karunia-Nya yang telah diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisa Penerapan Kebijakan Sistem Merit Aspek Promosi dan Mutasi Pada Tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia”** dapat terselesaikan pada waktu yang telah direncanakan. Tak lupa shalawat serta salam kepada Nabi besar kita, Nabi Muhammad SAW yang selalu menjadi inspirasi dan pembuka gerbang cahayabagi para umatnya hingga akhir masa.

Penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi tugas akhir sebagai salah satu syarat mencapai gelar Strata satu (S1) Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam penyusunannya, peneliti banyak menemukan ragam kendala dan kesulitan. Namun berkat niat, usaha dan doa serta bantuan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Peneliti Menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak maka, penyusunan daripada skripsi ini akan jauh lebih sulit dari dijalankan. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Muslimin Machmud, M.si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Bapak Muhammad Kamil, S.I.P., M.A selaku Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Bapak Ali Roziqin, S.A.P., M.A.P selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan arahan dan membagi ilmu serta masukan dengan sangat baik sesuai dengan apa yang dibutuhkan pada penelitian.
5. Seluruh Dosen dan Staff program studi Ilmu Pemerintahan yang telah banyak memberikan sumbang bakti keilmuan dan segala bentuk pengabdiannya.
6. Seluruh staff Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dalam mengurus administrasi selama masa studi.

7. Pihak Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Deputi Kelembagaan dan Tata Laksana yang telah menyediakan dan meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam melengkapi data-data penelitian.
8. Kepada kedua orang tua Mama dan Bapak saya yang sangat setia dan tulus memberikan dukungan moril maupun materil, serta tak lupa doa yang tak pernah putus guna kelancaran penulisan skripsi ini.
9. Semua yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang dengan tulus, ikhlas memberikan doa serta motivasi selama proses penyusunan skripsi.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan dengan cara sebaik-baiknya. Sebagai Penutup peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun dan membenahi penelitian ini dari berbagai pihak atas segala kekurangan, kesalahan, dan kekeliruan dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti pada khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Malang, 15 Februari 2024

Resky Maharani Ma'mur

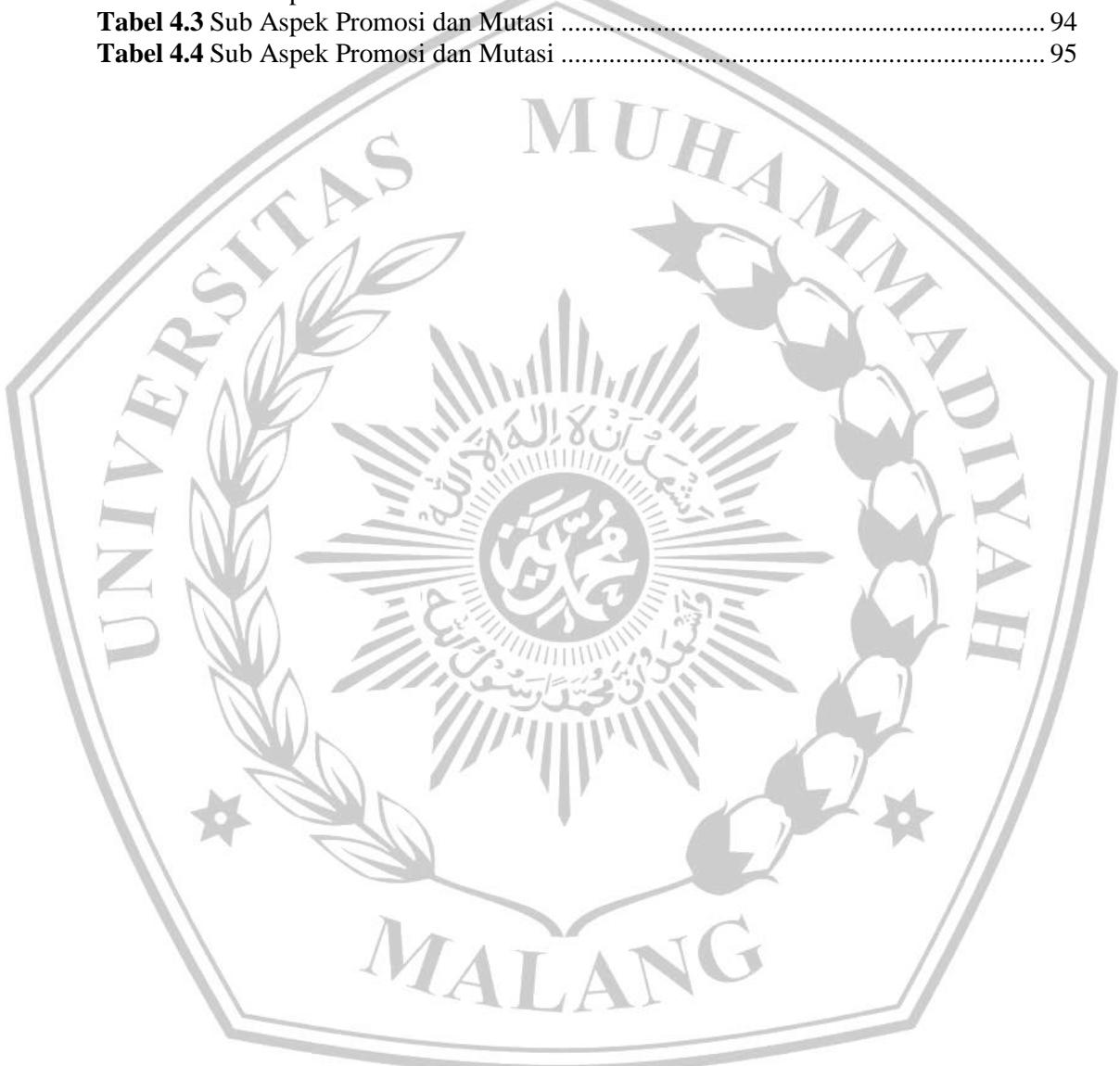
## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL.....</b>                                     | <b>i</b>   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>                                | <b>i</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>                                  | <b>ii</b>  |
| <b>LEMBAR CEK PLAGIASI .....</b>                               | <b>iii</b> |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>                                 | <b>iv</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                     | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                                       | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                      | <b>vi</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>   | <b>xi</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                  | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang .....                                       | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                      | 10         |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                     | 10         |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                    | 11         |
| 1.5 Definisi Konseptual .....                                  | 11         |
| 1.6 Definisi Operasional.....                                  | 18         |
| 1.7 Metode Penelitian.....                                     | 19         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                            | <b>25</b>  |
| 2.1 PENELITIAN TERDAHULU .....                                 | 25         |
| 2.2 KERANGKA TEORI .....                                       | 31         |
| 2.2.1 <i>Human Resource Management</i> .....                   | 31         |
| 2.2.2 <i>Talent Management</i> .....                           | 37         |
| 2.2.3 Sistem Merit .....                                       | 42         |
| <b>BAB III DESKRIPSI WILAYAH.....</b>                          | <b>49</b>  |
| 3.1 Deskripsi Umum Jakarta Selatan.....                        | 49         |
| 3.1.1 Kondisi Demografis .....                                 | 50         |
| 3.1.2 Kondisi Geografis .....                                  | 51         |
| 3.1.3 Kondisi Topografi .....                                  | 54         |
| 3.2 Deskripsi Umum Kemenpan-RB.....                            | 54         |
| 3.2.1 Deskripsi Umum Deputi Kelembagaan dan Tata Laksana ..... | 57         |
| 3.2.2 Deskripsi Umum Deputi Bidang SDM Aparatur .....          | 59         |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.2.3  | Deskripsi Umum Komisi Aparatur Sipil Negara .....   | 61  |
| <b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA.....</b> | <b>64</b>   |     |
| 4.1  | Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.....                               | 64  |
| 4.1.1  | Perumusan Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia .....                    | 66  |
| 4.1.2  | Pelaksanaan Assessment Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.....        | 70  |
| 4.1.3  | Parameter Assessment Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.....          | 91  |
| 4.1.4  | Monitoring dan Evaluasi dalam Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia..... | 107 |
| 4.2  | Faktor yang mempengaruhi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.....      | 112 |
| 4.2.1  | Faktor Penghambat .....   | 112 |
| 4.2.2  | Faktor Pendukung .....  | 119 |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                     | <b>122</b>  |     |
| 5.1  | Kesimpulan.....   | 122 |
| 5.2  | Saran .....   | 123 |
| <b>Daftar Pustaka.....</b>                     | <b>125</b>  |     |
| <b>Lampiran .....</b>                          | <b>130</b>  |     |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabel 1.1</b> Konsep Indikator dan Sub Indikator.....                        | 18 |
| <b>Tabel 1.2</b> Data Subjek Penelitian.....                                    | 20 |
| <b>Tabel 3.1</b> Jumlah Penduduk Menurut Usia.....                              | 51 |
| <b>Tabel 4.1</b> Jumlah Instansi Pemerintahan Tingkat Kementerian/Lembaga ..... | 72 |
| <b>Tabel 4.2</b> Sub Aspek Promosi dan Mutasi .....                             | 93 |
| <b>Tabel 4.3</b> Sub Aspek Promosi dan Mutasi .....                             | 94 |
| <b>Tabel 4.4</b> Sub Aspek Promosi dan Mutasi .....                             | 95 |



## DAFTAR GAMBAR

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gambar 1.1</b> Indeks Sistem Merit Nasional 2018-2021 .....                           | 5   |
| <b>Gambar 1.2</b> Penilaian Aspek Aspek Penerapan Sistem Merit 2021.....                 | 6   |
| <br>   |     |
| <b>Gambar 2.1</b> Aspek Parameter Penilaian Sistem Merit .....                           | 46  |
| <br>   |     |
| <b>Gambar 3.1</b> Peta Kota Jakarta Selatan.....   | 52  |
| <b>Gambar 3.2</b> Struktur Organisasi Kementerian PAN-RB.....                            | 55  |
| <b>Gambar 3.3</b> Struktur Organisasi Deputi Kelembagaan dan Tata Laksana .....          | 58  |
| <b>Gambar 3.4</b> Struktur Organisasi Deputi SDM Aparatur .....                          | 60  |
| <b>Gambar 3.5</b> Struktur Organisasi KASN .....   | 63  |
| <br>   |     |
| <b>Gambar 4.1</b> Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintahan Tingkat Kementerian ..... | 75  |
| <b>Gambar 4.2</b> Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintahan Tingkat Lembaga .....     | 75  |
| <b>Gambar 4.3</b> Nilai Indeks Sistem Merit Nasional.....                                | 90  |
| <b>Gambar 4.4</b> Aspek Penilaian Sistem Merit .....                                     | 92  |
| <b>Gambar 4.5</b> Alur Pengisian Jabatan Internal KemenPUPR.....                         | 99  |
| <b>Gambar 4.6</b> Alur Pengisian Jabatan Internal KemenPUPR.....                         | 100 |
| <b>Gambar 4.7</b> Manajemen Talenta KemenPUPR .....                                      | 102 |

## ABSTRAK

Berdasarkan Intruksi Presiden republik Indonesia telah memutuskan 5 prioritas kerja nasional tahun 2020-2024. salah satu diantaranya pembangunan sumber daya manusia, Upaya pemerintah dalam meningkatkan sumber daya manusia dengan memperkuat penerapan manajemen aparatur sipil negara berbasis sistem merit. penerapan rangkaian sistem merit dalam manajemen ASN masih diwarnai capaian yang rendah. Pada isu strategis reformasi birokrasi RPJMN 2020-2024 mengkonfirmasi permasalahan dalam manajemen ASN yang berbasis pada sistem merit meliputi; Profesionalisme ASN, data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan bahwa dari 34 Kementerian, hanya 6 Kementerian yang berhasil menerapkan sistem merit secara komprehensif. Proses pengambilan keputusan tidak efisien, dan masih banyak campur tangan politik yang terjadi. Hal ini menjadi perhatian penting pemerintah, khususnya bagi Kementerian PANRB dimana sebagai kementerian yang membida tentang akuntabilitas instansi pemerintah, Kementerian PANRB dituntut untuk dapat meningkatkan ranking Indonesia melalui kebijakan Manajemen ASN berbasis sistem merit.

Tujuan Penelitian ini Untuk mengidentifikasi secara radiks terkait, Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Sementara Teknik pengambilan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumen. Sumber data yang digunakan ialah data primer dan data skunder.

Hasil Penelitian ini menunjukkan, bahwa Penarapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia di tahun 2022 dikategorikan Baik. Dengan penilaian sistem merit pada setiap Kementerian dan lembaga di Indonesia, dimana berdampak signifikan terhadap Indeks sistem merit Nasional, merujuk dari hal tersebut merupakan langkah awal yang baik dalam meningkatkan Reformasi birokrasi di Indonesia. Meski demikian, penelitian ini juga menemukan masih rendahnya capaian sistem merit nasional pada penerapan aspek promosi mutasi.

**Kata Kunci:** Analisis Kebijakan, Sistem Merit, Birokrasi Profesional

Resky Maharani Ma'mur, 202010050311009. **Analysis of the Implementation of the Merit System Policy for Promotion and Transfer Aspects at the Ministry and Institution Level in Indonesia.** Supervisor: Ali Roziqin, M.A.P

---

## ***ABSTRACT***

Based on the Instructions of the President of the Republic of Indonesia, he has decided on 5 national work priorities for 2020-2024. one of which is human resource development, the government's efforts to increase human resources by strengthening the implementation of merit system-based state civil service management. The implementation of a series of merit systems in ASN management is still marked by low achievements. On the strategic issue of bureaucratic reform, the 2020-2024 RPJMN confirms problems in ASN management based on a merit system, including; ASN professionalism, data from the State Civil Apparatus Commission (KASN) shows that of 34 Ministries, only 6 Ministries have succeeded in implementing a comprehensive merit system. The decision-making process is inefficient, and there is still a lot of political interference occurring. This is an important concern for the government, especially for the PANRB Ministry where as the ministry in charge of government agency accountability, the PANRB Ministry is required to be able to improve Indonesia's ranking through a merit system-based ASN Management policy.

The aim of this research is to identify radically related aspects, the implementation of the Merit System Policy at the Ministry and Institutional Level in Indonesia. The research method used in this research is a qualitative descriptive method. Meanwhile, data collection techniques are carried out through interviews, observations and documents. The data sources used are primary data and secondary data.

The results of this research show that the implementation of the Merit System Policy at the Ministry and Institutional Level in Indonesia in 2022 is categorized as Good. With the assessment of the merit system in each Ministry and institution in Indonesia, which has a significant impact on the National Merit System Index, referring to this is a good first step in improving bureaucratic reform in Indonesia. However, this research also found that the national merit system's achievements in implementing the mutation promotion aspect are still low.

***Keywords:*** *Policy Analysis, Merit System, Professional Bureaucracy*

## Daftar Pustaka

- Adena, A. (2022). Penerapan Konsep Good Government Governance Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jakarta Selatan. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 2(April), 70–81.
- Ali, D. M., Prasojo, E., & Jannah, L. M. (2017). The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 5(04), 20–28. [www.ijmas.orgwww.ijmas.org](http://www.ijmas.orgwww.ijmas.org)
- Anlesinya. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 279–303. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0114>
- Anlesinya, A., Dartey-baah, K. A. K., Organisasi, D., & Daya, S. (2019). *Penelitian manajemen bakat di Afrika : menuju model bertingkat dan agenda penelitian*. 4. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-12-2018-0371>
- Anniza, N. (2023). Merit System in the Career Development of Civil Servants in the Makassar City Government. *KnE Social Sciences*, 604–614. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14154>
- Arrington, N. B. (2021). Judicial Merit Selection: Beliefs about Fairness and the Undermining of Gender Diversity on the Bench. *Political Research Quarterly*, 74(4), 1152–1167. <https://doi.org/10.1177/1065912920971712>
- Bappenas. (2020). RPJMN 2020-2024. In *National Mid-Term Development Plan 2020-2024*. <https://www.bappenas.go.id/id/data-dan...dan.../rpjmn-2015-2019/>
- Bartram, D., & Bartram, D. (2023). Does belief in meritocracy increase with inequality ? A reconsideration for European countries. *Wiley*, 1(3), 1–18. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.13042>
- Bonache, J., & Festing, M. (2020). Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 99–123. <https://doi.org/10.1177/2397002220909780>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- BPS. (2022). Statistik Kota Jakarta Selatan. In *Badan Pusat Stastistik Kota Jakarta Selatan* (Vol. 6, Issue August).
- Carmen. (2020). *Parameter Manajemen Sumber Daya Manusia Alat Eksperimen*. 1, 298–307.
- Chariah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suharyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia the Implementation of Merit-Based System on State Civil. *Jurnal Borneo* ..., 16(3), 383–400. [https://www.researchgate.net/profile/Anggita\\_Chairiah2/publication/347949809\\_Implementation\\_Sistem\\_Merit\\_pada\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara\\_di\\_Indonesia\\_The\\_Implementation\\_of\\_Merit-based\\_System\\_on\\_State\\_Civil\\_Apparatus\\_in\\_Indonesia/links/5fe9f37392851c13fecfa85f/Im](https://www.researchgate.net/profile/Anggita_Chairiah2/publication/347949809_Implementation_Sistem_Merit_pada_Aparatur_Sipil_Negara_di_Indonesia_The_Implementation_of_Merit-based_System_on_State_Civil_Apparatus_in_Indonesia/links/5fe9f37392851c13fecfa85f/Im)
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668. <https://doi.org/10.1177/1065912911408109>
- Daud, I. I., Sumaryana, A., & Nurasa, H. (2021). THE APPOINTMENT SYSTEM OF HIGH LEVEL OFFICIAL OF STATE CIVIL APPARATUS IN INDONESIA : PERSPECTIVES AND PROSPECTS. *The Seybold Report*, 8(1), 1335–1342. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/7Y6JP>
- Dwiputrianti, S. (2018). Tantangan Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen Terbuka Jabatan Tinggi Pemerintahan: Kasus di Indonesia. *Pendidikan Dan Humaniora*,

- 191(Aapa), 70–80.
- Edy Sedyawati. (2019). *Sejarah Kota Jakarta*. [https://repository.kemdikbud.go.id/7517/1/SEJARAH\\_KOTA\\_JAKARTA\\_1950-1980.pdf](https://repository.kemdikbud.go.id/7517/1/SEJARAH_KOTA_JAKARTA_1950-1980.pdf)
- Foley, M., Cooper, R., Colley, L., & Williamson, S. (2021). Best person or best mix? How public sector managers understand the merit principle. *Wiley Public Administration*, 81(1), 401–418. <https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8500.12532>
- Graves, P. W., Blackman, D., & Donnell, M. O. (2021). Embedding Australian Public Service management reforms : The Secretary could not make it so. *Wiley Public Administration*, 2(February), 1–16. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12477>
- Gulshani, R. (2019). A Process Model of Talent Management in Structurally Ambidextrous Organisations. *Sage*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2631454119851986>
- Habiburrahman. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 109–119. <http://jurnal.ulb.ac.id/index.php/jmb/article/view/1954>
- Hidayati, F. W., Jhoansyah, D., Deni, R., & Danial, M. (2021). STRATEGI INOVASI DAN RENCANA IMPLEMENTASI UNTUK MENDORONG SDM UNGGUL DI MASA PANDEMI. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 2(2), 230–240.
- Huque, A. S. (2020). Civil service reforms in Hong Kong and Thailand : similar goals , different paths. *Emerald Public Administration and Policy*, 23(2), 111–123. <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2020-0015>
- Johnson, T., & Lewis, G. B. (2020). Inspecting the Merit System's "Pivotal Idea": Does Competitive Examination Increase the Qualifications and Quality of the U.S. Federal Service? *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 202–221. <https://doi.org/10.1177/0734371X18794808>
- Kalesaran, M. (2021). PENERAPAN SISTEM MERIT MENUJU PEMERINTAHAN YANG TERPERCAYA (TRUSTWORTHY GOVERNMENT). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, VI(1), 10–27. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- KASN. (2017). *SISTEM MERIT MENDONGKRAK INDONESIA DI KANCAH GLOBAL*.
- KASN. (2020). *RENSTRA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA NOMOR 2020-2024*.
- KASN. (2021). *Laporan Kinerja KASN*.
- KASN. (2022a). *HANDBOOK PENERAPAN SISTEM MERIT: Manajemen Kinerja*. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- KASN. (2022b). *HANDBOOK PENERAPAN SISTEM MERIT: Pengadaan*. <https://pemerintah.net/komisi-aparatur-sipil-negara-kasn/>
- KASN. (2022c). *HANDBOOK PENERAPAN SISTEM MERIT: Pengembangan Karier Pegawai*. <https://repository.unikom.ac.id/id/eprint/66075>
- KASN. (2022d). *HANDBOOK PENERAPAN SISTEM MERIT: Perencanaan Kebutuhan*.
- KASN. (2022e). *HANDBOOK PENERAPAN SISTEM MERIT: Promosi mutasi*.
- KASN. (2022f). *Laporan Forum Konsultasi publik Refleksi Membangun Sistem Merit*.
- KASN. (2022g). *Laporan KASN Kepada Presiden "Membangun Sistem Merit untuk Mewujudkan ASN Berahlak."*
- KASN. (2022h). *Sistem Merit Dalam Angka 2022*. <https://drive.google.com/file/d/16WALQbnErJtpPC-ntkFeYjl4vMI9RbN2/view>
- KASN. (2022i). *Update Capaian Kinerja Penilaian Sistem Merit Tahun 2022*. <https://doi.org/https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-00h6WbLVaCpm6GJvG8vj-HgMut2-sR7/edit#gid=300833872>
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2006). *Civil Service Reform in the States Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*.
- Permen PAN-RB Nomor 24 Tahun 2020, 3 PAN-RB 10 (2020).

- <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3 TAHUN 2023, 1 (2023).
- Kemenpanrb. (2022). *Laporan Kinerja Sekretariat Kementerian PANRB*.
- KemenPUPR. (2022). *Renstra Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan*.  
[https://www.e.diklatgarbarata.id/files/hasil\\_aktualisasi/file\\_1669388819.pdf](https://www.e.diklatgarbarata.id/files/hasil_aktualisasi/file_1669388819.pdf)
- Pedoman Sistem Merit, 1 (2018).
- Kementerian PANRB. (2020a). *Rencana Strategis Deputi Bidang Kelembagaan Dan Tata Laksana 2020-2024*. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Kementerian PANRB. (2020b). *Rencana Strategis Deputi Bidang SDM Aparatur 2020-2024*.
- Khairina, F., Games, D., & Yulihasri. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2079–2892.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2022). *Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara*. [www.kasn.go.id](http://www.kasn.go.id)
- LAN. (2022). *Laporan Kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara*.
- Lee, D. S., & Park, S. (2021). Bureaucratic responsiveness in times of political crisis: The case of presidential impeachment. *Public Administration*, 99(3), 563–580. <https://doi.org/10.1111/padm.12701>
- Mahadevan, J. (2020). Ethnographic studies in international human resource management: Types and usefulness. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 228–251. <https://doi.org/10.1177/2397002220908214>
- Mahadiansar, M., Ikhsan, K., Sentanu, I. G. E. P. S., & Aspariyana, A. (2020). Paradigma Pengembangan Model Pembangunan Nasional Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i1.550>
- Martia, N. A. D. (2021). *Deretan Kasus Jual Beli Jabatan*. Kompas.Id. <https://nasional.kompas.com/read/2023/01/03/09573851/kilas-balik-romahurmuziy-besar-di-ppp-terjerat-korupsi-dan-kembali-islah?page=all>
- Masduki, & Sopiyani, P. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 151–162. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2.410>
- Miglani, S., & Obeng, V. (2023). Gender Diversity and Human Capital Efficiency in Australian Institutions: The Moderating Role of Workforce Environment Quality. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm16070343>
- Mohamed Al-Saba, R. A.-Q. (2022). Evaluation of the implementation of merit criteria in the selection of senior bureaucratic officials in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.1108/jhass-07-2021-0123>
- Muhammad, K. Y. (2023). URGensi ORGANISASI DAN MANAJEMEN DALAM PEMERINTAHAN. *Open Journal System*, 17(12), 1–10.
- Mukhtar, S., Saptono, A., & Arifin, A. S. (2019). Analisis Pengaruh Indeks Pembangunan Manusia Dan Tingkat Pengangguran Terbuka Terhadap Kemiskinan Di Indonesia. *Ecoplan : Journal of Economics and Development Studies*, 2(2), 77–89. <https://doi.org/10.20527/ecoplan.v2i2.68>
- Munawaroh. (2023). Kota Jakarta Selatan Dalam Angka 2023. In *Badan Pusat Stastistik Kota Jakarta Selatan* (Vol. 6, Issue August).

- Muslikhin Effendy. (2021). *Jual Beli Jabatan, Komisi V DPR Segera Panggil Mendes PDTT*. GoNews. <https://www.gonews.co/berita/baca/2021/04/16/soal-dugaan-jual-beli-jabatan-komisi-v-dpr-segera-panggil-mendes-pdtt>
- NICK O'BRIEN. (2021). From 'Judicial Mind' to 'Democratic Soul': Law and Politics on the Bureaucratic Frontline. *The Political Quarterly*, 92(1), 1–8. <https://sci-hub.se/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-923X.12956>
- Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Ottay, D. K. D., Rorong, A. J., & Tampongango, D. L. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah di Kecamatan Sario Kota Manado. *Jap*, 8(115), 10–17.
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.24198/responsive.v6i1.42811>
- Primasari, R. A., & Fidiana, F. (2020). Whistleblowing Berdasarkan Intensitas Moral, Komitmen Profesional, dan Tingkat Keseriusan Kecurangan. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 4(1), 63. <https://doi.org/10.33603/jka.v4i1.3383>
- Rahardi, F. H., Daffa, A. B., Ajeng, T., & Partotaruno, M. Y. (2020). Spoil System Sebagai Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Digitalisasi. *Prosiding Simposium Nasional "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Revolusi Industri 4.0"*, 1(2), 1378–1401. <https://www.tribunnews.com/regional/2018/03/30/asman-abnur-penyakit-birokrasi-di-indonesia>
- Rakhmawanto, A. (2020). MEMBANGUN MODEL PENGEMBANGAN SDM APARATUR PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 1(2), 97–121.
- Rinadra, M. Al, Fauzi, A., & Galvanis, W. J. (2023). Analisis Manajemen Talenta , Pengembangan Karir , dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan ( Tinjauan Literatur ). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767.
- Rizki, M. J. (2023). *KPK Nilai Dugaan Jual Beli Jabatan di Kementerian Rentan Suap dan Gratifikasi*. HukumOnline.Com. <https://www.hukumonline.com/berita/a/kpk-nilai-dugaan-jual-beli-jabatan-di-kementerian-rentan-suap-dan-gratifikasi-lt652918218427a/>
- Roper, I., Prouska, R., & Chatrakul Na Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of 'agile' and the practices of 'agile working': Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4440–4467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099751>
- S. Chandrasekhar, F. R. S., & Laily Noor Ikhsanto, jurusan teknik mesin. (2020). PELAYANAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK DI INDONESIA. *Liquid Crystals*, 21(1), 1–17.
- Samsuni. (2017). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1), 113–124. <http://ejurnal.staialfalabjbjb.ac.id/index.php/alfalahjikk/article/view/19>
- Satibi, I. (2019). Prinsip Right Man on the Right Place Untuk Mewujudkan Reformasi Administrasi Publik Di Lldikti Wilayah X. *Kelola: Jurnal Sosial Politik*, 2(1), 121–132. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/kelola/article/view/5570>
- Seno, R. H. (2023). Kunci Kesuksesan Reformasi Birokrasi Singapura: Pembelajaran untuk Para Pembuat Kebijakan. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 163–177. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.960>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Sholihah, I., & Firdaus, Z. (2019). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui

- Pendidikan. *Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah*, 7(3), 33–46.
- So, B. W. Y. (2019). Exam-centred Meritocracy in Taiwan: Hiring by Merit or Examination? *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 312–323. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12139>
- Stiles, P., & Somboon Kulvisaechana, M. (2003). Human capital and performance: A literature review Human capital and performance: A literature review CONTENTS PAGE. *Human Capital and Performance*, 1(2), 1–43.
- Stor, M. (2022). Human Resources Management in Multinational Companies. In *Human Resources Management in Multinational Companies*. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Sunam, R., Pariyar, B., & Shrestha, K. K. (2021). Does affirmative action undermine meritocracy? “Meritocratic inclusion” of the marginalized in Nepal’s bureaucracy. *Development Policy*, 1(2), 1–40. <https://doi.org/https://sci-hub.se/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/dpr.12554>
- Supratman, D. (2018). Budaya kerja aparatur sipil negara dalam rangka. *Jurnal Administrasi Publik*, XIV(02), 101–108.
- Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2022). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2), 333–351. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- Waldt, G. van der. (2020). Model manajemen bakat terintegrasi untuk Layanan Publik: Kasus Pemerintah Provinsi Western Cape. *Administrasi Publik*, 1(2), 1–19.
- Yahya Pandega. (2020). Kebijakan Sistem Merit untuk Mewujudkan Pemerintahan yang Baik dan Bersih di Tengah Politisasi Birokrasi. *Jurnal Pemerintah Dan Masyarakat Sipil*, 4(April), 1–25.
- Yesilkagit, K., Bezes, P., & Fleischer, J. (2022). What’s in a name? The politics of name changes inside bureaucracy. *Public Administration*, 100(4), 1091–1106. <https://doi.org/10.1111/padm.12827>