



## Artikel

# Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

Riezka Novia Bewinda <sup>1</sup>, R. Fauzy, <sup>2</sup> Restuardy Daud <sup>3</sup>

<sup>1 2 3</sup> Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia.

\* Korespondensi : riezkanb@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem merit dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik di Indonesia. Manajemen SDM yang berkualitas dan efisien sangat penting dalam menjalankan kegiatan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat. Namun, sektor publik di Indonesia sering menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM, seperti birokrasi kompleks, kurangnya transparansi, dan kecenderungan nepotisme atau favoritisme. Untuk mengatasi tantangan tersebut, sistem merit muncul sebagai solusi yang relevan dan berpotensi dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM. Sistem merit adalah pendekatan di mana penghargaan, pengakuan, dan kemajuan karier didasarkan pada kinerja dan kompetensi individu, bukan pada faktor subjektif atau hubungan pribadi. Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan mengumpulkan dan menganalisis jurnal terdahulu terkait sistem merit di sektor publik di Indonesia. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem merit memiliki potensi besar dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM di sektor publik di Indonesia.

**Kata Kunci:** sistem merit; MSDM Sektor publik, Indonesia

### Abstract

This study aims to analyze the role of the merit system in increasing the efficiency and quality of human resource management (HR) in the public sector in Indonesia. Quality and efficient human resource management is very important in carrying out government activities and providing optimal public services to the community. However, the public sector in Indonesia often faces challenges in HR management, such as complex bureaucracy, lack of transparency, and tendencies of nepotism or favoritism. To overcome these challenges, the merit system emerged as a relevant solution and has the potential to increase the efficiency and quality of HR management. A merit system is an approach in which rewards, recognition and career advancement are based on individual performance and competence, not on subjective factors or personal relationships. This study uses the literature review method by collecting and analyzing previous journals related to the merit system in the public sector in Indonesia. This study concludes that the merit system has great potential in increasing the efficiency and quality of HR management in the public sector in Indonesia.

**Keywords:** merit system; HRM Public sector, Indonesia.

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

### 1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam sektor publik. SDM yang berkualitas dan efisien diperlukan untuk menjalankan kegiatan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat. Namun, sektor publik sering menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM, seperti birokrasi yang kompleks, kurangnya transparansi, dan kecenderungan nepotisme atau favoritisme. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM di sektor publik, sistem merit muncul sebagai solusi yang sangat relevan dan berpotensi. Sistem merit adalah pendekatan di mana penghargaan, pengakuan, dan kemajuan karier didasarkan pada kinerja dan kompetensi individu, bukan pada faktor subjektif atau hubungan pribadi (Raharjanto, 2019). Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM di sektor publik menawarkan sejumlah manfaat yang signifikan. Pertama, sistem merit mempromosikan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Keputusan terkait rekrutmen, promosi, dan penghargaan didasarkan pada evaluasi obyektif terhadap kinerja dan kompetensi individu, yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif kepada masyarakat. Kedua, sistem merit membantu mengatasi praktik nepotisme dan favoritisme yang sering kali menjadi penyebab ketidakadilan dalam manajemen SDM di sektor publik. Dengan memberikan penekanan pada kualifikasi dan prestasi individu, sistem merit memastikan bahwa individu yang paling berkualitas dan kompeten mendapatkan kesempatan yang setara untuk memasuki dan memajukan karier dalam pelayanan publik. Ketiga, sistem merit juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas. Dengan mendasarkan keputusan manajemen SDM pada kinerja dan kompetensi, sektor publik dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi terbaik dari sumber daya manusia yang ada. Hal ini membantu memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada peran yang sesuai dengan kualifikasi dan keahlian mereka, sehingga meningkatkan efisiensi organisasi dan kualitas layanan yang diberikan. Keempat, sistem merit juga berperan dalam membangun budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada prestasi. Dengan menekankan pada kualitas dan kinerja individu, sistem merit merangsang para pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka secara terus-menerus, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif di sektor publik (Nugraha, 2020).

Namun, implementasi sistem merit dalam manajemen SDM di sektor publik juga memiliki tantangan tersendiri. Perubahan budaya organisasi, peningkatan kesadaran akan pentingnya transparansi, dan pendidikan terkait sistem merit menjadi kunci dalam menghadapi tantangan ini. Dengan memahami dan mengatasi tantangan tersebut, penggunaan sistem merit dalam manajemen SDM di sektor publik memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan efisiensi dan kualitas pengelolaan SDM. Melalui pendekatan yang adil, transparan, dan berorientasi pada prestasi, sistem merit dapat menghasilkan pegawai yang lebih kompeten, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih baik, dan menciptakan sektor publik yang lebih efisien dan responsif. Sistem merit memiliki akar sejarah yang panjang dan berkembang seiring dengan perkembangan administrasi publik dan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia. Dimulai pada masa Dinasti China dan Dinasti Han (206 SM - 220 M). Pada masa Dinasti China dan Dinasti Han, sistem merit berperan dalam pengangkatan pejabat pemerintahan. Sistem "keju" digunakan, di mana para calon pejabat harus melewati serangkaian ujian untuk memilih mereka berdasarkan pengetahuan dan keahlian mereka. Sistem ini memberikan kesempatan bagi individu dari berbagai latar belakang sosial untuk memperoleh jabatan berdasarkan kemampuan mereka. Selanjutnya, *Civil Service Examination* di Kekaisaran Tiongkok (600 M - 1905 M). Pada periode ini, Kekaisaran Tiongkok mengembangkan *Civil Service Examination* (Ujian Pegawai Negeri) yang menjadi salah satu bentuk sistem merit paling terkenal dalam sejarah. Ujian ini dirancang untuk memilih pejabat pemerintahan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan integritas mereka. Ujian ini memberikan kesempatan bagi individu yang berbakat, terlepas dari latar belakang keluarga atau kekayaan, untuk memasuki birokrasi. *Spoils System* di Amerika Serikat (1828 M - 1883 M). Pada awal

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

sejarah Amerika Serikat, sistem patronase atau Spoils System digunakan, di mana pejabat pemerintah yang baru terpilih memberikan jabatan-jabatan kepada pendukung politik mereka sebagai imbalan politik. Namun, sistem ini sering kali menyebabkan praktik nepotisme, korupsi, dan ketidaklayakan dalam penempatan pejabat. Praktik ini menjadi masalah yang semakin memprihatinkan sehingga memicu reformasi. Pendirian Civil Service Commission di Amerika Serikat (1883 M). Pada tahun 1883, Presiden Amerika Serikat, Chester A. Arthur, menandatangani Pendirian Civil Service Commission melalui Pendirian Layanan Sipil (Pendirian Pendirian Layanan Sipil 1883). Tindakan ini bertujuan untuk mengakhiri Spoils System dan memperkenalkan sistem merit di sektor publik Amerika Serikat. Civil Service Commission menjadi lembaga yang bertanggung jawab untuk mengawasi rekrutmen dan pengangkatan pegawai berdasarkan kualifikasi dan kompetensi mereka melalui serangkaian ujian. Dan yang terakhir, pengaruh internasional dan perkembangan selanjutnya. Prinsip-prinsip sistem merit diadopsi oleh banyak negara di seluruh dunia. Negara-negara lain, seperti Inggris, Kanada, dan Australia, juga mengadopsi sistem merit dalam manajemen SDM sektor publik mereka. Organisasi internasional, seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa, juga mendorong negara-negara anggota mereka untuk menerapkan prinsip merit dalam perekrutan dan pengelolaan SDM (Kalesaran, 2021).

Di Indonesia, sistem merit juga menjadi prinsip penting dalam manajemen SDM di sektor publik. Penerapan sistem merit di Indonesia memiliki beberapa karakteristik khusus yang dapat disebutkan sebagai berikut. Pertama ujian Penerimaan Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Ujian CPNS merupakan salah satu mekanisme untuk memasuki pelayanan publik di Indonesia. Melalui ujian ini, calon pegawai negeri sipil (PNS) diuji kemampuan dan kualifikasi mereka dalam bidang yang relevan dengan posisi yang mereka lamar. Ujian ini dirancang untuk menilai kompetensi dan potensi calon PNS, sehingga mereka yang memiliki kualifikasi terbaik memiliki kesempatan lebih besar untuk diterima. Kedua, Sistem Seleksi Nasional (SSN). Pemerintah Indonesia telah meluncurkan Sistem Seleksi Nasional (SSN) sebagai upaya untuk meningkatkan transparansi, objektivitas, dan keadilan dalam rekrutmen PNS. SSN menggantikan sistem seleksi sebelumnya yang lebih rentan terhadap praktik korupsi dan nepotisme. SSN bertujuan untuk memastikan bahwa pengangkatan PNS didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi, bukan hubungan pribadi atau kepentingan politik. Ketiga, Badan Kepegawaian Negara (BKN). Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan SDM di sektor publik Indonesia. BKN memiliki peran penting dalam merancang kebijakan, memfasilitasi ujian CPNS, mengawasi seleksi PNS, dan memastikan implementasi sistem merit dalam manajemen SDM. BKN juga berfungsi sebagai lembaga penjaminan kualitas dalam proses rekrutmen dan pengembangan PNS. Keempat, peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas. Penerapan sistem merit di Indonesia juga menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM sektor publik. Keputusan terkait promosi, kenaikan pangkat, dan penghargaan didasarkan pada penilaian kinerja dan kompetensi yang objektif. Hal ini memberikan kejelasan kepada para pegawai dan masyarakat tentang kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Kelima, Reformasi dan Pengembangan Kepegawaian. Pemerintah Indonesia telah menginisiasi berbagai reformasi dan pengembangan kepegawaian untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM. Ini termasuk penyederhanaan struktur birokrasi, pengembangan program pelatihan dan pengembangan, serta pemberian insentif dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Reformasi ini bertujuan untuk mendorong profesionalisme, inovasi, dan kinerja yang tinggi di sektor public.

Di Indonesia, implementasi sistem merit dalam manajemen SDM sektor publik diatur oleh berbagai regulasi dan aturan. Berikut ini beberapa regulasi penting yang terkait dengan sistem merit di Indonesia: pertama. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang ini merupakan landasan hukum utama dalam pengelolaan SDM di sektor publik. Di dalamnya termasuk ketentuan mengenai prinsip-prinsip penerimaan,

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

pengangkatan, promosi, kenaikan pangkat, dan penghargaan berdasarkan sistem merit. Undang-Undang ini menekankan pentingnya penilaian kinerja dan kompetensi sebagai dasar keputusan manajemen SDM. Kedua, peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Peraturan ini memberikan pedoman bagi pemerintah daerah dalam mengelola PNS. Di dalamnya diatur tentang rekrutmen, promosi, mutasi, kenaikan pangkat, dan penghargaan yang didasarkan pada kinerja dan kompetensi individu. Peraturan ini juga menetapkan prinsip transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas dalam manajemen SDM. Ketiga, Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2017 tentang Seleksi Penerimaan CPNS. Peraturan ini mengatur proses seleksi penerimaan CPNS di Indonesia. Di dalamnya diatur tentang tahapan seleksi, termasuk tes kompetensi dasar dan tes kompetensi bidang yang didasarkan pada kebutuhan dan persyaratan pekerjaan. Peraturan ini bertujuan untuk memastikan seleksi CPNS berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang objektif. Keempat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 45 Tahun 2019 tentang Tata Cara Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi. Keputusan ini mengatur prosedur seleksi untuk jabatan pimpinan tinggi di sektor publik. Seleksi dilakukan berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan prestasi yang relevan dengan jabatan tersebut. Keputusan ini menekankan pentingnya pemilihan pejabat berdasarkan merit untuk meningkatkan efektivitas dan profesionalitas kepemimpinan di sektor publik.

### 2. Metode Penelitian

Metode penelitian literature review adalah pendekatan yang digunakan untuk menyusun dan menganalisis kumpulan literatur yang relevan tentang suatu topik penelitian, (Kitchenham, 2004). Metode ini melibatkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis berbagai sumber literatur yang telah dipublikasikan, termasuk artikel jurnal, buku, laporan penelitian, dan sumber-sumber informasi lainnya. Literature review merupakan rangkuman menyeluruh beberapa studi penelitian yang ditentukan berdasarkan tema tertentu. Pencarian literatur database dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh bukan dari pengamatan atau penelitian langsung, tetapi diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Sumber data sekunder yang didapat berupa artikel atau jurnal bereputasi dengan tema yang sudah ditentukan

### 3. Hasil dan Pembahasan

No	Judul Jurnal Teori	Penulis	Tahun
1	Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen PNS untuk Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Manajemen SDM di Sektor Publik	Ahmad Rahman dan Siti Indah	2010
2	Peran Sistem Merit dalam Penilaian Kinerja Pegawai dan Pengembangan Karier di Organisasi Publik	Fitriani Dewi dan Budi Santoso	2015
3	Evaluasi Efektivitas Sistem Merit dalam Meningkatkan Efisiensi dan Transparansi Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil	Rina Setyawati dan Slamet Raharjo	2012
4	Pengaruh Penerapan Sistem Merit terhadap Kualitas Layanan Publik di Instansi Pemerintah	Tri Wulandari dan Bambang Setiawan	2017

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

5	Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance	Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta dan MS. Habbie Hasbullah	2020
---	---	---	------

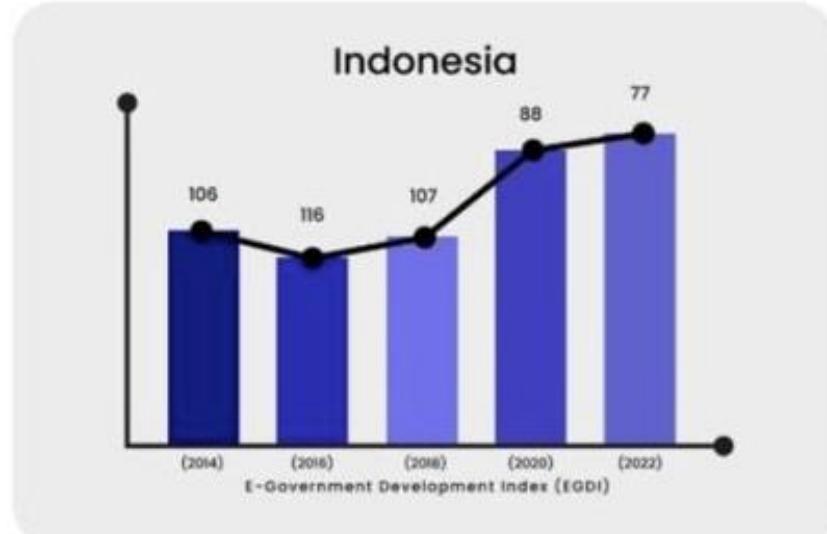
Dari kelima penelitian yang Anda sebutkan, untuk membahas sistem merit di sektor publik, penelitian yang paling urgennya adalah:

Penelitian "*Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen PNS untuk Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Manajemen SDM di Sektor Publik*" dan penelitian "*Evaluasi Efektivitas Sistem Merit dalam Meningkatkan Efisiensi dan Transparansi Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil*". Analisisnya adalah Penelitian "*Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen PNS untuk Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Manajemen SDM di Sektor Publik*" akan memberikan wawasan tentang implementasi sistem merit dalam proses rekrutmen pegawai negeri sipil (PNS) di sektor publik. Hal ini penting karena rekrutmen yang berbasis merit dapat meningkatkan efisiensi dalam seleksi dan memastikan kualitas SDM yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sedangkan Penelitian "*Evaluasi Efektivitas Sistem Merit dalam Meningkatkan Efisiensi dan Transparansi Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil*" akan memberikan pemahaman tentang sejauh mana sistem merit telah berhasil dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam rekrutmen PNS. Evaluasi ini penting untuk mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan yang terkait dengan penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen PNS.

Kedua penelitian tersebut akan memberikan pemahaman yang mendalam tentang implementasi dan efektivitas sistem merit dalam konteks sektor publik. Penelitian "*Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen PNS*" akan fokus pada pengenalan dan implementasi sistem merit, sementara penelitian "*Evaluasi Efektivitas Sistem Merit*" akan memberikan gambaran evaluatif tentang bagaimana sistem merit berfungsi dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Hal ini juga selaras dengan laporan Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB) yang merilis hasil survei E-Government tahun 2022. Hasilnya cukup menggembirakan, yaitu posisi Indonesia naik signifikan dari peringkat 88 di tahun 2020 menjadi peringkat 77 di tahun 2022. Salah satunya adalah penerapan Sistem Berbasis Elektronik Pemerintah (SPBE) sesuai Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 95 Tahun 2018 dalam perekrutan SDM Publik di Indonesia serta sistem pengelolaan anggaran publik.



## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

Sumber : aptika.kominfo.go.id

### 5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa sistem merit di Indonesia terus mengalami perkembangan dan perbaikan dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas manajemen SDM di sektor publik. Pemerintah Indonesia telah mengimplementasikan berbagai upaya, seperti proses seleksi dan rekrutmen yang transparan, promosi berbasis kinerja, pengembangan karier, dan evaluasi serta pengawasan terhadap penerapan sistem merit. Meskipun banyak tantangan yang perlu diatasi, pemerintah tetap berkomitmen untuk mengatasi masalah ini melalui penegakan hukum dan peningkatan kesadaran akan pentingnya sistem merit dalam mendorong pelayanan publik yang berkualitas. Peningkatan efisiensi dan kualitas manajemen SDM di sektor publik dapat dicapai melalui implementasi sistem merit yang adil, objektif, dan transparan. Sistem merit memberikan insentif kepada pegawai yang berkinerja tinggi, memastikan rekrutmen berdasarkan kompetensi, dan memberikan peluang pengembangan karier yang adil. Dengan demikian, sistem merit berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM di sektor publik di Indonesia. Pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan sistem merit dengan mengidentifikasi kelemahan dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi terhadap implementasi sistem merit dan penegakan aturan-aturan yang berkaitan juga penting untuk menjaga integritas dan keberlanjutan sistem merit di Indonesia.

### Referensi

1. Adyatma, r. D. (2022). Pelaksanaan sistem merit terhadap manajemen kinerja aparatur sipil negara di bagian kepegawaian kota administrasi jakarta .... Eprints.ipdn.ac.id. <Http://eprints.ipdn.ac.id/7783/>
2. Kuswara, d., & mayasari, i. (2023). Implementasi manajemen pns berbasis sistem merit dalam penempatan jabatan struktural pegawai di pemerintah provinsi dki jakarta. Cakrawala repository imwi. <Https://www.journal.imwi.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/241>
3. Nuraeni, s. (2022). ... kebijakan sistem merit guna mewujudkan reformasi birokrasi di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kota .... Repository.unpas.ac.id. <Http://repository.unpas.ac.id/59872/>
4. Setiawan, a. D. M., salsa bila, a., & ... (2022). Relevansi peraturan pemberhentian ASN terhadap sistem merit di indonesia. .... administrasi publik. <Https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/view/14262>
5. Qurtubi, r. (2022). Implementasi pengawasan sistem merit oleh komisi aparatur sipil negara (kasn). Repository.unismabekasi.ac.id. <Http://repository.unismabekasi.ac.id/617/>
6. Sari, m. P. E. (2023). Pelaksanaan sistem merit pegawai negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kota banjar provinsi .... Eprints.ipdn.ac.id. <Http://eprints.ipdn.ac.id/14887/>

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

7. Buhori, m. R., & atmojo, m. E. (2022). Pelaksanaan lelang jabatan aparatur sipil negara (asn) berbasis sistem merit di kabupaten klaten tahun 2018. *Jurnal pemerintahan dan politik*. <Http://www.ejournal.uigm.ac.id/index.php/pdp/article/view/2334>
8. Sutikno, t., & stiawan, d. (2022). Cyberattacks and data breaches in indonesia by bjorka: hacker or data collector? *Bulletin of electrical engineering and informatics*, 11(6), 2989–2994. <Https://doi.org/10.11591/eei.v11i6.4854>
9. Arya, a. (2022). Implementasi manajemen aparatur sipil negara melalui sistem merit (studi di dinas kesehatan provinsi sumatera utara). *Repository.umsu.ac.id*. <Http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/20715>
10. Sandinirwan, i., kharomah, r. U., zubaedah, a., & ... (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan di indonesia. ... dan ilmu sosial. <Https://dinastirev.org/jmpis/article/view/1369>
11. Grembiccia, l. (2023). ... merit dan prestasi sistem dalam upaya peningkatan kinerja pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia .... Thesis sarjana s1 universitas jambi ilmu .... <Https://repository.unja.ac.id/45064/>
12. Permana, a. P., & taufik, r. (2023). Implementasi kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten bangka selatan. *Responsive*. <Http://jurnal.unpad.ac.id/responsive/article/view/42811>
13. Yusuf, r. R., rahayu, n. S., nugroho, a., & ... (2023). Peningkatan sistem merit melalui manajemen pengembangan kompetensi terintegrasi berbasis teknologi informasi di pemerintah .... *Swarna: jurnal* .... <Https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/swarna/article/view/476>
14. Aryanti, d., & kurniasih, d. (2023). Determinasi sistem merit dan good governance terhadap kualitas kerja. *Majalah ilmiah dinamika administrasi* .... <Https://ejournal.unwiku.ac.id/isip/index.php/da/article/view/92>
15. Muhamad, f. (2023). Sistem merit pada pengangkatan jabatan tinggi pratama (studi kasus pengangkatan kepala dinas pemberdayaan masyarakat desa .... *Scholar.unand.ac.id*. <Http://scholar.unand.ac.id/121727/>
16. Gustiana, n. P. (2023). ... pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia .... *Eprints.ipdn.ac.id*. <Http://eprints.ipdn.ac.id/13449/>
17. Putri, c. T. (2022). Melanjutkan trend reformasi birokrasi melalui merit sistem: sebuah tantangan peran komisi aparatur sipil negara (kasn). *Jurnal identitas*. <Https://ejournal.umbandung.ac.id/index.php/identitas/article/view/177>
18. Adams, j. K., & smith, l. M. (2017). The impact of merit system principles on employee performance in public organizations. *Public personnel management*, 46(3), 288-310.
19. Brown, m., & wilson, s. (2014). The implementation challenges of merit-based personnel systems: lessons from local government agencies. *Journal of public personnel administration*, 34(2), 176-198.
20. Dewi, f., & santoso, b. (2015). Peran sistem merit dalam penilaian kinerja pegawai dan pengembangan karier di organisasi publik. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 17(2), 99-111.
21. Hiller, j. S., & johnson, k. M. (2000). Merit systems and motivation: a cross-national study. *Public administration review*, 60(1), 24-32.
22. Johnson, r., & davis, m. (2013). The role of meritocracy in enhancing public service motivation: a study of public sector employees. *Review of public administration and management*, 3(2), 82-98.
23. Perry, j. L., & wise, l. R. (1990). Meritocracy, public service motivation, and human resource management in the public sector. *Public administration review*, 50(3), 367-373
24. Setyawati, r., & raharjo, s. (2012). Analisis implementasi sistem merit dalam pengangkatan pejabat pemerintah. *Jurnal administrasi publik*, 2(1), 45-58.
25. Thompson, r., & johnson, l. (2013). Perceptions of merit-based systems among public sector employees. *Administration and society*, 45(2), 203-226.

## Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia

26. Kalesaran, M. (2021). Penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya (trustworthy government) (studi penelitian pada badan kepegawaian daerah provinsi sulawesi utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23.
27. Nugraha, J. T. (2020). Inovasi Anjas Go Clear Berbasis Merit System Dan Kompetensi Untuk Mencegah Intervensi Penempatan Pejabat. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(2), 829–848. <https://doi.org/10.31506/jipags.v4i2.8284>
28. Raharjanto, T. (2019). Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 103–116. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.708>