

**IMPLEMENTASI SISTEM MERITOKRASI MANAJEMEN DALAM
PENINGKATAN INDEKS PROFESIONALITAS
(Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kota Malang)**

Wahyu Pramudiya¹, Afifuddin², Hirshi Anadza³

*Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam
Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia*

E-mail: wahyupramudiyatkj3@gmail.com

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran krusial dalam menjalankan pemerintahan dan pelayanan publik, mulai dari tingkat pusat hingga daerah. Untuk menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi, pemerintah terus berupaya meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir berkelanjutan. Penerapan sistem meritokrasi menjadi kunci utama, yaitu dengan mengangkat dan mempromosikan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi sistem meritokrasi manajemen dalam peningkatan indeks profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan analisis data kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan model analisis data interaktif menurut Miles, Huberman & Saldana (2014), yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa keberhasilan ini dikaji melalui teori Charles O. Jones (1996) yang diukur melalui beberapa indikator yaitu 1) Pengorganisasian tercermin melalui pengorganisasian pegawai yang dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. 2) Interpretasi dengan dasar utamanya yaitu UU ASN No 20 Tahun 2023 dan Peraturan Walikota Malang yaitu Perwal No 11 Tahun 2022 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil serta Buku Saku Indeks Profesionalitas. 3) Penerapan diimplementasikan melalui pelaksanaan sosialisasi rutin mengenai sistem meritokrasi dan penyelenggaraan rapat internal secara berkala untuk membahas lebih mendalam tentang materi sosialisasi serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Meritokrasi, Pegawai.

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran krusial dalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan publik. ASN adalah ujung tombak dalam pelaksanaan berbagai kebijakan pemerintah, mulai dari tingkat pusat hingga daerah. Aparatur Sipil Negara bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi administrasi, pelayanan masyarakat, hingga penegakan peraturan dan perundang-undangan. Dalam menjalankan tugas tersebut, ASN harus memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi masyarakat. Kualitas dan profesionalisme ASN menjadi kunci utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif. ASN yang berkualitas mampu menjalankan tugasnya dengan efisien, transparan, dan akuntabel. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan pelayanan publik, tetapi juga pada kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Profesionalisme

ASN mencakup kemampuan teknis, keterampilan manajerial, serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral (UU Nomor 20 Tahun 2023, 2023).

Peningkatan kualitas dan profesionalisme ASN menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi. Pemerintah perlu terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi ASN melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir yang berkelanjutan. Selain itu, penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen ASN juga penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang diangkat dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja bukan karena faktor lain seperti nepotisme atau politik. Dengan upaya peningkatan kualitas dan profesionalisme ASN harus menjadi prioritas dalam reformasi birokrasi.

Meritokrasi adalah sebuah sistem atau prinsip dalam pengelolaan organisasi atau pemerintahan di mana promosi, penghargaan, dan pengakuan diberikan kepada individu berdasarkan kualitas, kompetensi, dan kinerja yang mereka tunjukkan, bukan atas dasar faktor lain seperti kekayaan, status sosial, atau hubungan pribadi. Dalam pemerintahan atau birokrasi, meritokrasi bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang menduduki posisi atau jabatan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diemban. Keputusan yang diambil didasarkan pada bukti-bukti kualitas kerja dan kontribusi yang terukur, yang dapat diuji secara objektif. Hal ini membantu mencegah praktik-praktik nepotisme, korupsi, atau diskriminasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (Agil Sabani dkk., 2024).

Peningkatan meritokrasi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sebuah langkah strategis yang sangat penting dalam transformasi birokrasi di Indonesia. Konsep meritokrasi mengedepankan prinsip bahwa promosi, penghargaan, dan pengangkatan ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang terukur secara objektif. Dengan menerapkan meritokrasi, diharapkan akan tercipta lingkungan kerja yang lebih profesional, efektif, dan akuntabel di dalam birokrasi. ASN yang diangkat berdasarkan meritokrasi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam melayani masyarakat. Namun, memiliki insentif yang jelas untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka, karena hal tersebut akan berdampak langsung pada kemajuan karir.

Berdasarkan analisis data pada Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang periode 2019-2023, realisasi kinerja BKPSDM menunjukkan peningkatan yang signifikan dibandingkan dengan target jangka menengah yang telah ditetapkan. Peningkatan tersebut dapat dilihat dari pencapaian indikator kinerja utama, seperti rekrutmen berbasis kompetensi, promosi berdasarkan prestasi, serta program pengembangan kapasitas pegawai. Secara khusus, data empiris menunjukkan peningkatan skor evaluasi kinerja BKPSDM dari tahun ke tahun: pada tahun 2019 sebesar 66,61, meningkat menjadi 67,06 pada tahun 2020, 74,68 pada tahun 2021, 76,32 pada tahun 2022, dan mencapai 88,51 pada tahun 2023. Ini berarti ada peningkatan total sebesar 21,9 poin selama periode tersebut. Secara keseluruhan, realisasi kinerja mengalami peningkatan rata-rata sebesar 5% hingga 10% setiap tahunnya, melampaui target yang diproyeksikan dalam Rencana Strategis. Misalnya, pada tahun 2021, tingkat pencapaian program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia mencapai 74,68, menunjukkan adanya lonjakan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. BKPSDM Kota Malang juga berhasil

mendapatkan penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) sebagai pengakuan atas peningkatan kualitas manajemen ASN.

Dengan demikian, IP ASN bukan hanya sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai instrumen untuk mendorong perubahan positif dalam budaya kerja dan tata kelola pemerintahan di Indonesia menuju arah yang lebih baik dan lebih berkualitas. Sehingga meritokrasi yang baik dapat menghasilkan efek positif terhadap indeks profesionalitas ASN. Aparatur Sipil Negara yang dipilih atau dipromosikan berdasarkan meritokrasi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi, prestasi, dan profesionalismenya. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"IMPLEMENTASI SISTEM MERITOKRASI MANAJEMEN DALAM PENINGKATAN INDEKS PROFESIONALITAS (Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)"**.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi sistem meritokrasi manajemen dalam peningkatan indeks profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat mengetahui dan menganalisis implementasi sistem meritokrasi manajemen dalam meningkatkan indeks profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.
2. Dapat mengetahui pengaruh meningkatnya kualitas meritokrasi manajemen dalam indeks profesionalitas aparatur sipil negara.
3. Dapat mengetahui hubungan antara meningkatnya kualitas meritokrasi manajemen terhadap indeks profesionalitas aparatur sipil negara.
4. Dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperdalam pemahaman tentang implementasi meritokrasi dalam konteks birokrasi pemerintahan lokal.

Manfaat Penulisan

1. Secara Teoritis, sebagai sumber informasi dan referensi untuk penelitian selanjutnya, meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kualitas meritokrasi manajemen terhadap indeks profesionalitas aparatur sipil negara.
2. Secara Praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan acuan bagi mahasiswa, instansi pemerintah, maupun masyarakat umum yang

memiliki kepentingan dalam memahami implementasi sistem meritokrasi pada BKPSDM Kota Malang sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN), yang bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan publik. kaulitas dalam menanggapi pengaduan pelanggan.

Tinjauan Pustaka

Implementasi

Kata “implementasi” berasal dari tatis Inggris “*implementation*” yang berarti “penerapan” atau “pelaksanaan”. George C. Edwards III (dalam Subarsono, 2011), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat tatisti utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Sedangkan menurut Menurut Charles O. Jones (1996), menjelaskan bahwa implementasi program dipengaruhi oleh tiga indikator, yaitu Pengorganisasian, Interpretasi dan Penerapan.

Meritokrasi

Meritokrasi, berasal dari kata Yunani “*meritos*” yang berarti kebaikan, prestasi, atau jasa, dan “*kratos*” yang berarti kekuatan, kekuasaan, atau pemerintahan, memiliki arti yang dalam dalam konteks sistem pemerintahan dan organisasi sosial. Menurut Young (dalam Utama, F.A., 2016: 18), meritokrasi adalah sistem sosial di mana kekayaan, pekerjaan, dan kekuasaan diperoleh berdasarkan pada prestasi individu, yang mencakup kecerdasan dan usaha yang dilakukan. Sedangkan menurut Anderson et al. (2003:45-47), mendefinisikan meritokrasi sebagai sistem organisasional yang memosisikan kemampuan, keterampilan, dan kinerja individu sebagai kriteria utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Profesionalisme

Kata “profesionalisme” berasal dari tatis Inggris “*professionalism*”, yang merujuk pada kualitas, mutu, atau cara kerja yang sesuai dengan standar profesi yang bersangkutan. Menurut Sedarmayanti (2010), profesionalisme merupakan pilar utama yang dapat menjadikan birokrasi sebagai mesin efektif dalam mengelola pemerintahan dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam menjalankan tugas secara optimal. Sedangkan menurut menurut Max Weber (1947) Profesionalisme dalam birokrasi ditandai struktur hierarkis, pembagian kerja yang jelas, aturan formal, dan sistem merit, menekankan rasionalitas dan efisiensi organisasi.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yang dirancang untuk mengeksplorasi dan menggambarkan secara komprehensif fenomena aktual yang sedang berlangsung. Jenis penelitian deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan penyelidikan mendalam melalui serangkaian upaya sistematis seperti mendeskripsikan kondisi empiris yang ada, mencatat detail-detail penting, melakukan analisis kritis, serta menginterpretasikan konteks sosial dengan cara yang bermakna.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penulisan jurnal ini ialah Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen Dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia Kota Malang berdasarkan teori Charles O. Jones (1996), yang menjelaskan bahwa implementasi program dipengaruhi oleh tiga indikator, yaitu:

- 1) Pengorganisasian
- 2) Interpretasi
- 3) Penerapan

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian terletak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang berada di Jalan Tugu No 1, Kelurahan Kiduldalem, Kecamatan Klojen, Kota Malang. Lebih tepatnya berada pada belakang Balai Walikota Malang.

Sumber Data

Menurut Sugiyono (2019) sumber data dalam penelitian dibagi menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data yang dimanfaatkan dalam jurnal ini meliputi dua jenis utama, yaitu:

1. Data Primer
Data primer dalam konteks penelitian ini mengacu pada informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya, yaitu BKPSDM Kota Malang. Metode utama yang digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah melalui wawancara dan observasi.
2. Data Sekunder
Sumber data sekunder ini mencakup berbagai jenis, seperti laporan resmi dari BKPSDM sendiri, termasuk laporan tahunan yang mencatat pencapaian dan kebijakan terkait meritokrasi manajemen.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014) menuturkan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan

observasi, wawancara, dokumentasi, serta penggabungan ketiganya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam jurnal ini yaitu:

1. Observasi

Dalam penelitian ini melakukan observasi pada Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen Dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang. Dalam pelaksanaannya penulis akan melakukan observasi dengan rentang waktu 2 minggu dengan frekuensi 2 kali observasi saat jam operasional berlangsung.

2. Wawancara

Informan yang dituju penulis ialah seseorang yang mempunyai pengetahuan tentang atau kejadian langsung yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen Dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang. Dalam penelitian ini peneliti harus sudah menyusun pokok-pokok wawancara yang dibutuhkan sebagai suatu gambaran proses serta isi wawancara untuk menjaga kestabilan tujuan yang dibutuhkan.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini, dipergunakan untuk melengkapi data dari hasil wawancara dan hasil pengamatan (observasi). Metode dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data dengan mempelajari data-data yang telah didokumentasikan.

Metode Analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan berpedoman kepada pendapat Miles dan Huberman (2014) sebagai berikut:

1. *Data Collection* atau Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap awal yang penting dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan aparat BKPSDM dan ASN terkait, observasi terhadap pelaksanaan sistem meritokrasi, serta studi dokumentasi terhadap regulasi dan laporan kinerja ASN.

2. *Data Reduction* atau Pengurangan Data

Data Reduction merupakan tahap penting dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Pada tahap ini, seluruh informasi yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dikaji

secara mendalam untuk dipilah berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Data yang tidak berkaitan langsung dengan penerapan sistem meritokrasi dan peningkatan Indeks Profesionalitas ASN disaring dan dieliminasi.

3. *Data Display* atau Penyajian Data

Data Display merupakan tahap krusial dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan dan diseleksi disusun serta dipaparkan secara sistematis untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai implementasi sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang. Penyajian data dilakukan melalui tabel, grafik, dan kutipan hasil wawancara, yang bertujuan untuk memperlihatkan pola-pola, hubungan, dan kecenderungan terkait pengorganisasian, interpretasi, serta penerapan sistem meritokrasi.

4. *Conclusion Drawing* atau penarikan kesimpulan

Conclusion Drawing merupakan tahap akhir dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Pada tahap ini, peneliti menyusun hasil temuan dari proses pengumpulan, pengurangan, dan penyajian data untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Kesimpulan dirumuskan dengan mensintesis seluruh bukti terkait implementasi sistem meritokrasi dan dampaknya terhadap peningkatan Indeks Profesionalitas ASN di BKPSDM Kota Malang. Selain itu, peneliti juga mengevaluasi keterkaitan antara temuan penelitian dengan teori implementasi kebijakan dan meritokrasi, serta memberikan rekomendasi.

Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2015) lebih lanjut menjelaskan bahwa dalam konteks penelitian kualitatif, proses pemeriksaan keabsahan data memerlukan pendekatan sistematis dan komprehensif. Adapun empat metode utama untuk pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono yaitu:

1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas dilakukan untuk memastikan bahwa data dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Peneliti melakukan perpanjangan pengamatan,

peningkatan ketekunan dalam analisis data, serta triangulasi sumber, teknik pengumpulan data, dan waktu.

2. Uji Transferabilitas (*Transferability*)
Uji transferabilitas dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang bertujuan untuk memastikan sejauh mana hasil penelitian ini dapat diterapkan atau digeneralisasikan ke konteks lain. Untuk itu, peneliti memberikan deskripsi yang rinci, jelas, dan sistematis mengenai latar belakang, setting penelitian, karakteristik subjek, serta proses implementasi sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang.
3. Uji Dependabilitas (*Dependability*)
Uji dependabilitas dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang difokuskan pada konsistensi dan kemandirian seluruh proses penelitian. Uji ini dilakukan melalui audit menyeluruh terhadap tahapan pengumpulan data, analisis data, hingga penarikan kesimpulan.
4. Uji Objektivitas (*Confirmability*)
Uji objektivitas dalam penelitian Implementasi Sistem Meritokrasi Manajemen dalam Peningkatan Indeks Profesionalitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti. Hal ini dapat dilakukan dengan memverifikasi data yang digunakan, seperti hasil wawancara dan observasi, melalui pihak independen atau auditor eksternal untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya. Selain itu, pengujian terhadap indikator yang digunakan untuk mengukur profesionalitas pegawai juga penting untuk memastikan bahwa indikator tersebut relevan dan diterapkan secara objektif.

Pembahasan

Menurut Charles O. Jones (1996), menjelaskan bahwa implementasi program dipengaruhi oleh tiga indikator, yaitu:

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan indikator penting dalam implementasi program menurut Charles O. Jones (1996), sementara Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (dalam Joko Pramono, 2020) mendefinisikan implementasi sebagai pemahaman yang terjadi setelah penyusunan rencana. Dalam implementasi sistem meritokrasi untuk peningkatan indeks profesionalitas, pengorganisasian menjadi fondasi utama keberhasilan program. Sebuah

organisasi memerlukan struktur yang jelas menggambarkan hubungan kewenangan, tanggung jawab, dan koordinasi antar unit kerja. Ketersediaan SDM berkualitas juga menjadi elemen krusial, di mana tenaga pelaksana harus memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai kebutuhan organisasi serta pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian, implementasi pengorganisasian pada BKPSDM Kota Malang telah terlaksana dengan baik, tercermin dari struktur organisasi yang terencana dan sistematis dengan penempatan pegawai sesuai bidang keahlian masing-masing. Struktur ini meliputi sekretariat, bidang Mutasi, bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitas Profesi, serta bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan. Pengorganisasian tersebut sejalan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, yang menekankan bahwa sistem merit harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi.

Penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Malang juga mengacu pada kriteria yang ditetapkan dalam Permenpan RB tersebut, yang meliputi perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja, pelaksanaan seleksi dan promosi secara terbuka, pengembangan karier berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan kinerja dan disiplin pegawai. Hal ini terwujud dalam pembagian tugas dan fungsi yang jelas pada masing-masing bidang di BKPSDM Kota Malang.

Selain itu, komunikasi antar pegawai, yang dilakukan melalui berbagai media seperti rapat internal, email, dan grup WhatsApp. Rapat internal rutin digunakan untuk membahas kebijakan kepegawaian, mengevaluasi kinerja, serta menyusun strategi dalam pelaksanaan sistem meritokrasi. Komunikasi melalui email mempermudah penyampaian informasi resmi dan koordinasi antar bidang, sementara grup WhatsApp digunakan sebagai sarana komunikasi yang lebih fleksibel dan responsif dalam menyelesaikan kendala operasional sehari-hari. Dengan adanya berbagai kanal komunikasi ini, koordinasi antar pegawai dapat berjalan dengan lebih efektif, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan berbasis merit.

Selain komunikasi yang terstruktur, pengorganisasian dalam penerapan sistem meritokrasi juga didukung oleh berbagai fasilitas teknologi yang menunjang efektivitas kerja pegawai. Sistem Informasi Manajemen ASN (SIMAS) menjadi salah satu fasilitas

utama yang digunakan untuk mengelola data kepegawaian secara lebih transparan dan akuntabel. Melalui SIMAS, proses seleksi, promosi, dan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan secara objektif berbasis data. Selain itu, keberadaan komputer dengan akses jaringan stabil juga berperan penting dalam mempermudah pegawai dalam mengakses dan mengolah informasi kepegawaian. Dengan adanya fasilitas ini, berbagai proses administratif yang berkaitan dengan sistem meritokrasi dapat berjalan lebih efisien dan terhindar dari potensi subjektivitas dalam pengambilan keputusan.

Hal tersebut selaras dengan definisi meritokrasi menurut James E. Anderson (2003) yang menyatakan bahwa meritokrasi adalah sistem organisasional yang memosisikan kemampuan, keterampilan, dan kinerja individu sebagai kriteria utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian, dimana implementasi SIMAS memungkinkan BKPSDM menerapkan prinsip ini secara efektif melalui penilaian objektif terhadap kompetensi dan prestasi kerja ASN dengan dukungan data terukur dalam sistem digital. Penerapan meritokrasi ini terwujud dalam struktur organisasi BKPSDM yang dirancang berdasarkan prinsip spesialisasi dan keahlian, terlihat dari penempatan pegawai sesuai bidang keahlian masing-masing: sekretariat menangani administrasi dan tata kelola organisasi, bidang Mutasi bertanggung jawab atas pengembangan karir, bidang PKFP fokus pada peningkatan kapabilitas, serta bidang PKP mengelola evaluasi kinerja. Komunikasi efektif antar pegawai dilakukan melalui rapat internal, email, dan grup WhatsApp yang secara rutin digunakan untuk membahas kebijakan, mengevaluasi kinerja, serta menyusun strategi implementasi sistem merit.

Dari segi pengorganisasian fisik, ruangan antar bidang yang tertata dengan baik turut mendukung implementasi sistem meritokrasi. Setiap bidang, seperti Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, Bidang Mutasi, serta Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, memiliki ruang kerja yang memadai untuk menunjang koordinasi dan penyelesaian tugas masing-masing. Selain itu, fasilitas penunjang lainnya seperti ruang rapat yang representatif dan perangkat pendukung seperti proyektor juga tersedia untuk mendukung kegiatan sosialisasi serta evaluasi kebijakan kepegawaian. Dengan komunikasi yang efektif, pemanfaatan teknologi, dan sarana pendukung yang memadai, pengorganisasian dalam implementasi sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang dapat berjalan secara optimal,

sehingga meningkatkan profesionalitas dan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Dengan pengorganisasian yang baik tersebut, BKPSDM Kota Malang dapat mengoptimalkan implementasi sistem merit dalam manajemen ASN. Setiap bidang memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam mendukung terwujudnya profesionalitas ASN. Sekretariat berperan dalam memastikan kelancaran administrasi, bidang Mutasi mengawal proses pengembangan karir yang objektif, bidang PKFP memfasilitasi peningkatan kompetensi, dan bidang PKP memastikan penilaian kinerja yang akuntabel. Semua ini berkontribusi pada peningkatan indeks profesionalitas ASN di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

2. Interpretasi

Implementasi program tidak dapat dipisahkan dari aktivitas interpretasi sebagai langkah awal dalam menerjemahkan sebuah kebijakan. Menurut Charles O. Jones (1996), interpretasi merupakan aktivitas menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarah yang tepat serta dapat diterima dan dilaksanakan. Sejalan dengan hal tersebut, Gordon (dalam Mulyadi, 2015) menegaskan bahwa interpretasi kebijakan merupakan usaha untuk mengerti apa yang dimaksud oleh pembuat kebijakan dan mengetahui betul apa dan bagaimana tujuan akhir itu harus diwujudkan atau direalisasikan.

Dari hasil penelitian, peneliti mendapatkan data bahwa Implementasi sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang didasarkan pada beberapa landasan kebijakan yang kuat. Dasar utamanya adalah UU ASN No. 20 Tahun 2023 dan Peraturan Walikota Malang No. 11 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri. Kebijakan ini menjadi pedoman utama dalam pengelolaan ASN berbasis sistem merit yang menekankan profesionalitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengembangan karier pegawai negeri di lingkungan Pemerintah Kota Malang. Regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap ASN mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan karier berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar kedekatan atau faktor subjektif lainnya.

Terdapat juga Buku Saku Indeks Profesionalitas ASN, yang berfungsi sebagai panduan bagi ASN dalam memahami standar profesionalitas yang harus dicapai. Buku ini membantu dalam mengukur dan meningkatkan kompetensi ASN sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Selain itu, penerapan sistem merit juga diperkuat dengan berbagai regulasi teknis di tingkat daerah yang mengatur secara lebih rinci mengenai mekanisme rekrutmen,

promosi, serta pengembangan kompetensi ASN. Dengan adanya regulasi dan pedoman teknis ini, penerapan sistem merit dalam pengelolaan SDM aparatur di Kota Malang semakin terarah dan terukur.

Upaya implementasi sistem merit meningkatkan kualitas individu ASN dan efektivitas pelayanan publik di Kota Malang. Dengan penerapan sistem ini secara konsisten, ASN bekerja lebih profesional, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori Max Weber (1947) tentang profesionalisme birokrasi yang ditandai struktur hierarkis, pembagian kerja jelas, aturan formal, dan sistem merit yang menekankan rasionalitas dan efisiensi organisasi. Melalui implementasi sistem merit yang konsisten, BKPSDM Kota Malang menerapkan prinsip-prinsip birokrasi Weberian untuk menciptakan aparatur yang kompeten dan berintegritas.

Dalam implementasinya, BKPSDM Kota Malang melakukan sosialisasi sistematis dan menyeluruh melalui berbagai metode seperti diskusi kelompok, pelatihan, seminar, dan diskusi internal. Sosialisasi ini memastikan pegawai memahami konsep, tujuan, dan mekanisme pelaksanaan sistem meritokrasi dalam manajemen kepegawaian termasuk proses seleksi, promosi jabatan, dan penilaian kinerja objektif. Pegawai juga menerapkan sistem meritokrasi dalam pekerjaan sehari-hari dengan menjadikan prinsip objektivitas, profesionalitas, dan kinerja berbasis kompetensi sebagai bagian budaya kerja. Dengan penerapan prinsip merit secara konsisten, sistem kepegawaian di BKPSDM Kota Malang menjadi lebih terstruktur, adil, dan berorientasi pada peningkatan kualitas ASN berkelanjutan.

Interpretasi kebijakan sistem meritokrasi telah memberikan dampak positif pada budaya kerja di lingkungan BKPSDM Kota Malang. Para pegawai menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja, karena memahami bahwa pengembangan karir akan ditentukan oleh pencapaian dan kontribusi nyata terhadap organisasi. Hal tersebut tercermin dari meningkatnya partisipasi pegawai dalam berbagai program pengembangan kompetensi, serta tingginya antusiasme dalam mengikuti seleksi terbuka untuk posisi-posisi strategis. Dengan demikian, interpretasi yang tepat terhadap kebijakan sistem meritokrasi telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan profesionalitas ASN secara berkelanjutan.

3. Penerapan

Penerapan merupakan tahap krusial dalam implementasi program dimana rencana dan

kebijakan ditransformasikan menjadi tindakan nyata. Menurut Charles O. Jones (1996), tahap penerapan merupakan perwujudan dari pelaksanaan masing-masing kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mazmanian dan Sabatier (dalam Agustino, 2017) yang mendefinisikan implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, yang biasanya dalam bentuk undang-undang atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting.

Berdasarkan hasil penelitian, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang telah menerapkan mekanisme penilaian kinerja yang sistematis dalam sistem meritokrasi. Penilaian kinerja dilakukan melalui pendekatan komprehensif yang meliputi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penilaian perilaku kerja, dan evaluasi capaian kinerja organisasi. Setiap pegawai diwajibkan menyusun SKP di awal tahun yang memuat target kinerja yang harus dicapai, kemudian dilakukan monitoring berkala dan evaluasi di akhir periode. Proses penilaian ini melibatkan atasan langsung sebagai penilai utama untuk memastikan objektivitas dan akuntabilitas.

Penerapan sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan adanya sistem yang berbasis kompetensi dan kinerja, pegawai memiliki dorongan lebih untuk meningkatkan kemampuan mereka agar dapat bersaing secara sehat dalam lingkungan kerja. Transparansi dalam proses seleksi, promosi, dan mutasi membuat pegawai merasa dihargai berdasarkan kapabilitas dan pencapaian mereka, bukan karena faktor subjektif lainnya. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan produktif, di mana setiap individu berupaya untuk menunjukkan kinerja terbaiknya guna memperoleh peluang pengembangan karier yang lebih baik.

Selain meningkatkan motivasi kerja, penerapan sistem meritokrasi juga berkontribusi terhadap peningkatan profesionalitas pegawai. Sistem ini mendorong pegawai untuk terus mengembangkan kompetensinya melalui berbagai pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan diri yang relevan dengan tugas mereka. Dengan adanya evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala, pegawai lebih memahami standar kerja yang harus dipenuhi dan berusaha untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu, penerapan meritokrasi juga memperkuat budaya kerja yang lebih transparan dan akuntabel, di mana setiap pegawai dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan prinsip objektivitas dan keadilan. Akibatnya, kualitas pelayanan publik yang diberikan semakin meningkat,

karena pegawai tidak hanya bekerja secara efektif tetapi juga memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai perannya dalam birokrasi pemerintahan berbasis merit.

Dalam penerapan meritokrasi, sistem reward dan punishment juga menjadi mekanisme penting untuk menjaga keseimbangan dan keadilan dalam lingkungan kerja. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik mendapatkan penghargaan berupa kenaikan pangkat, insentif, atau kesempatan pengembangan karier, sehingga mereka semakin termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, bagi pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, terdapat mekanisme evaluasi dan pembinaan guna meningkatkan kualitas kerja mereka. Dengan adanya sistem ini, BKPSDM Kota Malang mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan akuntabel, di mana setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan kinerjanya.

Implementasi sistem meritokrasi di BKPSDM Kota Malang juga menghadapi beberapa kendala dalam upaya peningkatan indeks profesionalitas pegawai. Indeks profesionalitas menjadi tolak ukur sebagaimana profesional suatu instansi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di lingkungan pemerintahan. Sebagai instrumen pengukuran yang komprehensif, indeks ini mencerminkan tingkat kepatuhan terhadap standar kinerja dan kompetensi yang sejalan dengan teori Max Weber (1947) yang menegaskan bahwa profesionalisme dalam birokrasi ditandai dengan struktur hierarkis, pembagian kerja yang jelas, aturan formal, dan sistem merit yang menekankan rasionalitas dan efisiensi organisasi. Penerapan indeks profesionalitas ini juga berkaitan dengan konsep meritokrasi menurut Anderson, et. al. (2003), sebagai sistem yang memosisikan kemampuan, keterampilan, dan kinerja individu sebagai kriteria utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian, sehingga instansi dapat memastikan bahwa penempatan dan pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan merit dan kompetensi, bukan faktor-faktor subjektif atau praktik nepotisme yang dapat menghambat efektivitas kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa tantangan yang perlu dihadapi dalam pelaksanaan sistem meritokrasi. Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran dalam pengembangan kompetensi pegawai. Meskipun terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kapabilitas ASN melalui berbagai program pelatihan dan

pengembangan, namun tidak semua program dapat direalisasikan karena kendala pendanaan. Hal tersebut berdampak pada terhambatnya proses peningkatan kompetensi yang merupakan salah satu dimensi penting dalam pengukuran indeks profesionalitas.

Kendala lain yang diidentifikasi adalah adanya resistensi dari beberapa pegawai terhadap perubahan sistem yang lebih mengedepankan merit. Beberapa pegawai masih perlu waktu untuk beradaptasi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan terukur. Hal tersebut terutama terjadi pada pegawai yang telah lama bekerja dengan sistem konvensional dan memerlukan proses transisi untuk memahami dan menerima sistem meritokrasi sepenuhnya. Dalam aspek teknis, ditemukan kendala terkait dengan sistem informasi manajemen kepegawaian yang terkadang mengalami gangguan teknis. Hal tersebut dapat menghambat proses dokumentasi dan evaluasi kinerja yang menjadi basis dalam sistem meritokrasi. Ketika sistem mengalami gangguan, proses penilaian dan pengukuran indeks profesionalitas dapat terganggu dan memerlukan waktu tambahan untuk penyelesaiannya.

BKPSDM Kota Malang telah membuktikan keberhasilannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesionalitas pegawai melalui implementasi sistem meritokrasi yang efektif. Hal ini tercermin dari terbangunnya budaya kerja yang tidak hanya mendorong peningkatan kinerja individual, tetapi juga menekankan pada pengembangan kompetensi berkelanjutan dan pencapaian prestasi. Para pegawai menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam mengikuti berbagai program pengembangan dan pelatihan, berpartisipasi aktif dalam kompetisi internal, serta berlomba-lomba menunjukkan kinerja terbaik mereka. Sistem penghargaan yang transparan dan berbasis merit telah berhasil memotivasi ASN untuk terus meningkatkan kapabilitas mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan indeks profesionalitas secara keseluruhan. Keberhasilan ini juga didukung oleh komitmen kuat dari jajaran pimpinan dalam memastikan implementasi sistem meritokrasi berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan profesional setiap pegawai.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, peningkatan indeks profesionalitas ASN pada BKPSDM utamanya dilakukan melalui sosialisasi kebijakan meritokrasi dari Pemerintah Kota Malang dan BKN.

BKPSDM kemudian menindaklanjuti dengan rapat internal untuk merumuskan strategi implementasi sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Charles O. Jones (1996) yang menjelaskan bahwa implementasi program dipengaruhi oleh pengorganisasian, interpretasi, dan penerapan. Peningkatan kompetensi pegawai juga menjadi fokus melalui program pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas ASN dalam menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan profesional.

Dalam pelaksanaannya, masih terdapat kendala seperti keterbatasan anggaran untuk penyelenggaraan diklat dan kurangnya kepatuhan pegawai dalam mengunggah kegiatan pengembangan kompetensi ke dalam SKP. Kendala ini dapat mempengaruhi efektivitas penerapan sistem meritokrasi dalam meningkatkan profesionalitas ASN. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut dalam mengoptimalkan alokasi anggaran serta meningkatkan kesadaran dan kepatuhan pegawai terhadap sistem yang telah diterapkan, sehingga implementasi sistem meritokrasi dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diuraikan, adapun saran dari penulis yaitu:

1. BKPSDM Kota Malang perlu mengoptimalkan alokasi anggaran program pengembangan kompetensi ASN dengan prioritas berdasarkan analisis kebutuhan aktual pegawai.
2. Perlu dilakukan pengukuran indeks profesionalitas ASN secara individual untuk mendorong peningkatan kinerja personal dan menciptakan budaya kerja kompetitif berbasis meritokrasi.
3. Pegawai BKPSDM harus meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan dalam memperbarui progres pekerjaan di sistem e-Kinerja dengan bukti valid untuk menjaga akurasi dan transparansi penilaian kinerja.
4. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelitian dengan mengkaji implementasi sistem meritokrasi di berbagai instansi pemerintah lainnya dan melakukan analisis komparatif.

Daftar Pustaka

Sumber Buku:

- Anderson, James E. (2003). *Public Policymaking: An Introduction*. 5th ed. Boston. USA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Afrizal. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, edisi revisi VI, Cetakan ke 13. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Agustino, HL. (2017). *Values and Public Policy*. Washington DC: The Brooking Institution.
- Annesley, Thomas M. (2018). *Show Your Cards: The Results Section and the Poker Game*. *Clinical Chemistry* 56 (July 2010): 1066-1070; Ballenger, Bruce P. *The Curious Researcher: A Guide to Writing Research Papers*. 9th edition. Boston, MA: Pearson.
- Bogdan, Robert C & Biklen Kopp Sari. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston. London: Allyn and Bacon, Inc.
- BKN. (2022). *Buku Saku Digital (E-Book) Indeks Profesionalitas ASN*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Brotoharsojo, Hartanto & Wungu, Jiwo. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Black, A James dan Dean J. Champion. 1992. *Metode Penelitian Sosial*. Terjemahan, cetakan ke III. Bandung: PT Refika Aditama. Burhan.
- Creswell, J. W. (2014). *Reseach Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Heryadi, Dedi. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bandung: Pusbill.
- Jones, Charles O. (1996). *Pengantar Kebijakan Publik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Jusuf, Soewadji. (2012). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kriyantono, Rachmat. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mulyadi. (2015). *Implementasi Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univercity Press.
- Nasution. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. Jakarta: Sinar Grafika
- Nazir, Moh. (2013). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nuzul, Zuriyah. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pramono, Joko. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Solo: UnisriPress.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan). Bandung: Alfabeta.
- Sudaryono. (2015). Pengantar Bisnis Teori & Contoh Kasus. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Smith, T. B. (1973). The policy process implementation. Policy Sciences. Elsevier.
- Sedarmayanti. (2010). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua. Bandung: Mandar Maju.
- Young, M. (1958). The Rise of The Meritocracy. London, England: Thames & Hudson.
- Weber, Max. (1947). The Theory of social and economic Organization. Terjemahan A.M. Henderson & Talcot Parson. New York: Oxford University Press.
- Wiratna, Sujarwi. (2014). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Undang-Undang:

- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas ASN. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Presiden Republik Indonesia. (2020). Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Kota Malang. (2021). Peraturan Wali Kota Malang Nomor 46 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

- Daya Manusia. Malang: Pemerintah Kota Malang.
- Pemerintah Kota Malang. (2022). Peraturan Wali Kota Malang Nomor 11 Tahun 2022 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil. Malang: Pemerintah Kota Malang.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Jakarta: Sekretariat Negara.

Sumber Jurnal:

- Arifin, M. Z., Afifuddin, & Abidin, A. Z. (2019). Profesionalisme Dalam Meningkatkan Kinerja Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang). Jurnal Respon Publik, Vol. 13(2), h. 24-32.
- Budiaji, R. (2023). Implementasi Kebijakan dan Capaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Jenderal DPR RI. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol 14(2), h. 203-2014.
- Hasibah, I., Hayat, & Anadza, H. (2022). Efektivitas Program Pelayanan Online Kependudukan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik. Journal Publicuho, Vol. 5(4), h. 1027-1040.
- Sabani, A. dkk. (2024). Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia. Aktivisme: Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik dan Sosial Indonesia, Vol 1(3), h. 144-152.
- Sasmito, Y. (2022). Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol 21(1), h 31-43.
- Utama, F.A. (2016). Meritokrasi Di Berbagai Negara Di Dunia (Perbandingan Konstitusi). Journal Civil Service, Vol. 10 (2), h. 17-27.

Sumber internet:

- Humas Sekretariat Kabinet RI. (2022). Meritokrasi: Jalan Panjang Menuju World Class Bureaucracy. [https://setkab.go.id/meritokrasi-jalan-panjang-menuju-world-class-bureaucracy/#:~:text=Istilah%20meritokrasi%20menurut%20Young%20\(1958,presta](https://setkab.go.id/meritokrasi-jalan-panjang-menuju-world-class-bureaucracy/#:~:text=Istilah%20meritokrasi%20menurut%20Young%20(1958,presta)

si%2C%20yaitu%20kecerdasan%20dan%
20usaha diakses pada 10/10/2024.