

*Receive* : 25 November 2023

*Revised* : 27 November 2023

*Accepted* : 27 November 2023

**Jurnal ADMINISTRATOR**

P-ISSN : 1858-084X

E-ISSN : 2808-5213

DOI : 10.55100/administrator.v5i2.72

Vol. 5 No. 2, Desember 2023, Hlm. 134-144



## **MANAJEMEN MERIT SISTEM DI INDONESIA (STUDI KASUS PENERAPAN MERIT SISTEM PADA ASN DI DAERAH 3T DAN MAJU)**

**\*M. Hasan Syaifur Rizal<sup>1</sup>, Ernestus Holivil<sup>2</sup>**

*Email: Hasan.rizal95@gmail.com\**

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Nurul Islam Mojokerto<sup>1</sup>  
Universitas Bina Nusantara<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Permasalahan penerapan merit sistem di Indonesia yang hingga saat ini masih banyak diperdebatkan di kalangan akademisi dan pegawai negeri sipil. Dalam pembahasan ini akan diberikan dua studi kasus dalam penerapan merit sistem yaitu pada daerah tertinggal dan pada daerah maju. Untuk menganalisis permasalahan tersebut digunakan metode literature review dan pengambilan data pada daerah tertinggal dan daerah maju untuk membandingkan data tersebut. Hasil dari penelitian ini bahwa masih banyak daerah yang belum mampu mengikuti merit sistem jika diterapkan didaerahnya, karena masih kentalnya budaya dan adat didaerah tersebut. Dengan begitu masih banyak PR bagi pemerintah untuk dapat masuk dan bersosialisasi dengan baik kepada masyarakat 3T, atau dengan membuat aturan merit sistem dengan lebih elastis yang mampu diterima oleh masyarakat pedalaman dan tertinggal. Dengan begitu maka akan lebih baik penerapan merit sistem yang dibuat pemerintah untuk masa depan negara ini agar lebih baik dan mengalami perubahan.

**Kata Kunci : Manajemen, Merit System, Daerah 3T dan Maju di Indonesia**

Receive : 25 November 2023  
Revised : 27 November 2023  
Accepted : 27 November 2023

**Jurnal ADMINISTRATOR**

P-ISSN : 1858-084X

E-ISSN : 2808-5213

DOI : 10.55100/administrator.v5i2.72

Vol. 5 No. 2, Desember 2022, Hlm. 134-144



### **ABSTRACT**

*The problem of implementing the merit system in Indonesia is still widely debated among academics and civil servants. In this discussion, two case studies will be given in implementing the merit system, namely in underdeveloped areas and in developed areas. To analyze this problem, the literature review method was used and data collection was carried out in underdeveloped and developed areas to compare the data. The results of this research are that there are still many regions that have not been able to follow the merit system if it is implemented in their regions, because the culture and customs in these regions are still strong. So there is still a lot of homework for the government to be able to enter and socialize well with the 3T community, or by making the merit system rules more elastically which can be accepted by rural and disadvantaged communities. That way, it will be better to implement the merit system created by the government for the future of this country to be better and experience change.*

**Keyword : Management, Merit System, 3T and Advanced Regions in Indonesia**

## **LATAR BELAKANG**

Fokus pemerintah saat ini yaitu perbaikan kinerja aparat pelayanan publik, yang merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global (Balfour, 1997). Persaingan antar negara ditentukan oleh kinerja perekonomian, tingkat efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis dan kualitas infrastruktur yang tersedia di negara tersebut. Berdasarkan World Competiveness Scoreboard 2007 yang diterbitkan oleh IMD, peringkat Indonesia daya saing Indonesia mengalami penurunan (decelerating performance) dari urutan 52 pada tahun 2006 menjadi urutan ke 54 pada tahun 2007. Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik juga merupakan suatu keharusan jika dikaitkan dengan perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan, good governance, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Milakovich and Gordon, 2007).

Permasalahan penerapan merit sistem di Indonesia yang hingga saat ini masih banyak diperdebatkan di kalangan akademisi dan pegawai negeri sipil. Dalam pembahasan ini akan

diberikan dua studi kasus dalam penerapan merit sistem yaitu pada daerah tertinggal dan pada daerah maju. Untuk menganalisis permasalahan tersebut digunakan metode literature review dan pengambilan data pada daerah tertinggal dan daerah maju untuk membandingkan data tersebut.

## **METODE**

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang penelitian, penelitian ini akan menggunakan metode Literature Review. Secara umum Literature Review atau tinjauan literatur menurut Fink (2014) adalah sebuah metode sistematis yang eksplisit dan komprehensif, serta dapat direproduksi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis suatu topik penelitian yang pernah ada. Hart (1998) dalam bukunya menambahkan bahwa tinjauan literatur adalah ringkasan objektif menyeluruh dan analisis kritis dari penelitian yang tersedia tentang topik yang sedang dipelajari. Tinjauan literatur sistematis terutama berkaitan dengan masalah pengumpulan bukti empiris yang mungkin telah diperoleh dengan menggunakan berbagai teknik dan dalam konteks penelitian yang berbeda (Brereton dkk, 2007).

## **PEMBAHASAN**

Kinerja birokrasi dalam suatu negara juga terkait dengan pembahasan corak dan kultur, sistem sosial, budaya,

ekonomi, dan politik masyarakat. Semua faktor itu memberikan pengaruh yang kuat terhadap bentuk, struktur, kinerja dan sistem nilai birokrasi di masing-masing negara. Menurut hasil penelitian dari Fred Riggs, bahwa membuktikan perilaku birokrasi pada suatu negara terbentuk pada pola tertentu berdasarkan pada budaya dan nilai-nilai dari elemen-elemen non birokrasi (non bureaucratic elements) yang ada pada suatu negara itu. (Budi setiyono,2016).

Disamping perilaku dan gaya birokrat ditentukan oleh peraturan perundang-undangan dan model administrasi formal, juga ditentukan oleh sistem nilai dan budaya yang ada pada masyarakatnya, serta berbagai macam faktor lain yang ada dilingkungan birokrasi seperti faktor ekonomi, faktor budaya, faktor demografi, dan faktor politik. Reformasi birokrasi di Indonesia menempuh babak baru sejak pemerintah meluncurkan grand design reformasi birokrasi nasional melalui Perpres No.81 tahun 2010 agar upaya reformasi birokrasi dapat lebih terarah dan berkesinambungan (Defni Holidin, 2016).

Pendapat Sondang P. Siagian ini diperkuat dengan temuan Ombudsman Republik Indonesia (2013) yang menerima 5173 laporan. Permasalahan yang sering dikeluhkan masyarakat adalah penundaan pelayanan (50,19%). Penyalahgunaan wewenang (17,74%), tidak adil dalam layanan (10,15%),

layanan tidak mengikuti SOP (7,78%), pegawai yang memberikan layanan tidak profesional (4,65%), meminta uang bayaran lebih (3,98%) dan tidak memberikan layanan (2,66%).

Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi (high cost economy) pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan, masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Preffer (1996) mengemukakan bahwa pada kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi/organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM

diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus berkembang. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu SDM yang memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) melalui merit sistem. Mengingat, keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. PNS sebagai aparatur negara masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan produktivitas PNS yang masih rendah dan perilaku yang rule driven, paternalistik dan kurang profesional. Menurut laporan World Bank (2006), pegawai negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup.

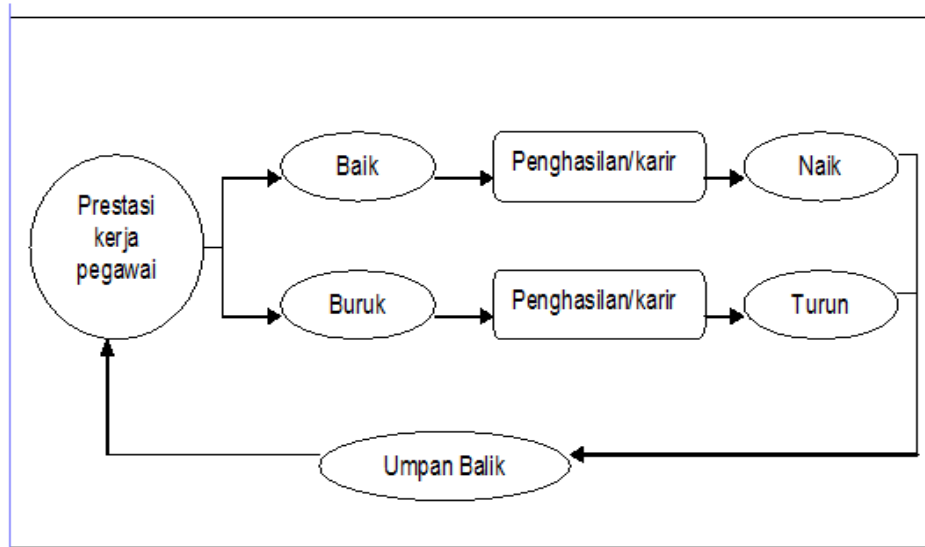
Hal ini pun diperkuat dengan kajian yang dilakukan oleh Bappenas (2004), sistem gaji PNS hingga saat ini tidak mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi kerja. Disamping itu, sistem penggajian belum tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas tinggi dan disiplin yang tinggi. Saat ini PNS dengan kedudukan

struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Kondisi ini akan menurunkan semangat kerja dan prestasi kerja pegawai baik saat ini maupun di masa mendatang.

### **1. Merit Sistem Dalam Konsep Dan Pengertian**

Konsep merit sistem mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit sistem adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan atau karir jabatan. Kedua hal tersebut, yakni reward ataupun punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

Sumber: Wungu, 2003 Konsep Merit



Secara teori, penerapan merit sistem memang masih belum maksimal dan optimal untuk dilaksanakan. Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, pelaksanaan merit sistem merupakan sebuah keharusan yang harus dilakukan oleh pemerintah untuk menciptakan sistem dan pola birokrasi yang profesional, proporsional, akuntabel, dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Pengertian merit system dapat didasarkan pada gabungan pendekatan analisa kosa kata, teori motivasi dan modifikasi perilaku. Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata dan teori perubahan perilaku, merit sistem didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai

baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan karir jabatan pegawai.

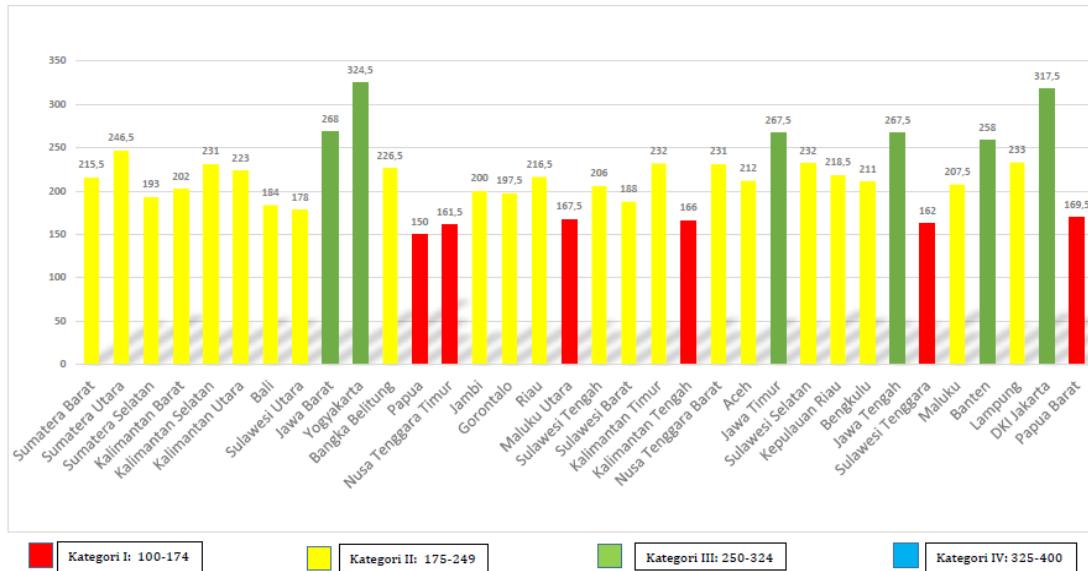
Tujuan penerapan merit sistem adalah agar kinerja birokrasi dapat meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya lebih ke professional dan lebih netral karena menghapuskan faktor kedekatan, yang artinya tidak merekrut dalam peningkatan karier atau jabatan aparatur karena ada pertalian saudara, teman dekat atau money politik, tetapi sesuai dengan keahliannya direkrut dengan cara-cara yang professional berdasarkan kompetensi individu yakni independen, netralitas, produktif, integritas, pelayanan prima, pengawasan dan akuntabilitas.

## 2. Penerapan merit sistem pada ASN di daerah 3T dan maju

Berikut adalah peta penerapan merit sistem ASN pada pemerintahan Provinsi di Indonesia, dan nantinya akan terlihat pengelompokan daerah 3T dan

maju yang akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut.

Grafik 3. Peta Penerapan Sistem Merit Menajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Tahun 2018



Sumber: Hasil Survey dan Kajian Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

### [1] Studi kasus pada daerah 3T / daerah yang belum berhasil menerapkan merit sistem (warna merah).

Pada tabel diatas dapat diketahui terdapat 6 provinsi yang berwarna merah yaitu Provinsi Papua, NTT, Maluku Utara, Kalimantan Tengah, Sulawesi Tenggara, Papua Barat. Dengan demikian menunjukkan bahwa masih belum terciptanya merit sistem yang merata sampai ke daerah tertinggal, serta penerapan yang kurang memadai tentang karakteristik daerah tersebut. Penerapan merit sistem seharusnya didukung dengan fleksibilitas aturan

agar dapat masuk ke ranah daerah-daerah yang masih tertinggal dan masih kental budayanya.

Aspek-aspek manajemen kepegawaian yang masih dianggap lemah dan perlu mendapat perhatian serius antara lain: identifikasi kebutuhan pegawai, pengembangan karier, termasuk penyelenggaraan diklat, dan penilaian kinerja pegawai. Pembinaan terutama diperlukan bagi Instansi atau Pemerintah Provinsi yang masih berada dalam kategori I dan II.

Ketidaksiapan instansi dalam menerapkan merit sistem disebabkan

oleh beberapa faktor, seperti: terbatasnya anggaran untuk bidang SDM dan terbatasnya pengetahuan serta pengalaman para pegawai yang bertanggung jawab untuk mengelola ASN dalam penerapan merit sistem, kurangnya komitmen PPK dan tingginya intervensi politik. Tantangan dalam menerapkan merit sistem di antaranya, antara lain: Membangun manajemen ASN yang mendukung pencapaian visi dan misi instansi dan memastikan identifikasi kebutuhan pegawai lebih akurat, dalam rangka mendukung terwujudnya visi dan misi instansi, Membangun sistem pembinaan karier yang berkelanjutan, yang dimulai sejak mereka diterima menjadi pegawai sampai mereka mengakhiri masa jabatannya, agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional, Membangun manajemen kinerja untuk memastikan masing-masing pegawai dapat mencapai target yang telah ditetapkan, Menyusun kebijakan penggajian, penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi reward and punishment yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif, Menyiapkan para calon pemimpin yang dibutuhkan instansi dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan membangun talent pool yang berkesinambungan melalui upaya peningkatan kapasitas pegawai secara konvensional maupun nonkonvensional.

Hasil penilaian Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menyebutkan bahwa ada enam Provinsi di Indonesia yaitu Papua, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, Maluku Utara, dan Papua Barat yang masih belum siap untuk menerapkan merit sistem dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) akibat pengembangan karier dan perpindahan jabatan yang masih kurang jelas. Mengetahui hal tersebut, Ketua DPR RI Bambang Soesatyo mendorong Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) bersama Pemerintah Daerah (Pemda) untuk menetapkan secara detail standar kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki dalam setiap jabatan dan menetapkan jenjang karier yang jelas, agar setiap jabatan yang diisi dalam Pemda dapat sesuai antara kompetensi ASN dengan standar kualifikasi yang dibutuhkan. (inspiratormedia, 2018).

**[2] Studi kasus pada daerah maju / daerah yang berhasil menerapkan merit sistem (warna hijau).**

Penerapan merit sistem pada daerah-daerah maju banyak yang berhasil tetapi tidak semua yang mampu sepenuhnya menerapkan sistem tersebut dengan sebaik mungkin. Seperti pada tabel diatas terdapat 6 Provinsi yang diberikan penilaian lebih atau dikatakan berhasil dalam menerapkan merit sistem yaitu Provinsi Jawa Barat, Yogyakarta,



Jawa Timur, Jawa Tengah, Banten, Jakarta. Penerapan merit sistem pada 6 Provinsi yang berhasil tersebut patut dijadikan contoh dan diberikan penghargaan, dengan begitu Provinsi yang lain akan berlomba-lomba memperbaiki merit sistem masing-masing untuk dapat bersaing dengan sebaik mungkin.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa sebagian besar Kementerian dan LPNK sudah mencapai kategori III, yang artinya sudah memenuhi sebagian besar kriteria merit sistem. Sementara itu yang sudah mencapai kategori IV hanya 6 Kementerian. Sedangkan untuk Pemerintah Provinsi, mayoritas masih berada di kategori II, artinya baru memenuhi sebagian kriteria yang ditetapkan. Terdapat 6 Provinsi yang sudah mencapai kategori III dan semuanya berada di Pulau Jawa.

Dengan pencapaian pemerintah sudah mampu membuat 6 Provinsi dapat menerapkan merit sistem dengan baik maka seharusnya lebih meningkatkan lagi performanya untuk bergerak lebih lincah lagi untuk dapat membuat merit sistem dapat sukses diterapkan disemua Provinsi yang masih dibawah garis keberhasilan. Demi memperbaiki sistem yang rusak di Indonesia memang harus ada dorongan yang kuat untuk mewujudkan Indonesia yang lebih progresif, dengan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dan mampu membuat perubahan di negara

ini. Dengan selalu berinovasi dan menciptakan hal baru yang mampu memberikan perubahan yang positif bagi bangsa, maka hal tersebut harus didorong dengan dukungan oleh pemerintah sepenuh mungkin.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) melakukan penilaian terhadap penerapan merit sistem di lingkungan instansi Pemerintah Daerah tidak terkecuali di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Hasil evaluasi yang dilakukan dalam beberapa kali kunjungan dan seleksi administrasi, Pemprov Jatim memperoleh nilai yang cukup baik dengan level nilai tiga sejajar dengan Pemprov Jateng, Jabar dan DKI Jakarta. (infopublik, Surabaya,2018)

Nilai empat saat ini sebagian besar diperoleh kementerian dan lembaga tinggi negara. Namun tidak menutup kemungkinan pemerintah daerah bisa memperolehnya, kata Nuraida Mokhsen, Komisioner KASN bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, Kamis (13/9), pada Penilaian Mandiri dan Pemetaan Penerapan Merit sistem di lingkungan Pemprov Jawa Timur di kantor BKD Jatim. (infopublik, Surabaya,2018). Nuraida mengatakan, bahwa KASN ini membantu mendorong Pemerintah Daerah untuk membangun manajemen Pemerintahan dengan merit sistem, dimana merit sistem adalah kebijakan manajemen SDM aparatur negara yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan

wajar. Karena pada tahun 2019, pengembangan SDM akan menjadi salah satu prioritas nasional. KASN telah menerbitkan Peraturan KASN nomor 5 tahun 2017 tentang penilaian mandiri Penerapan Merit sistem dalam manajemen ASN di lingkungan instansi Pemerintah. Peraturan tersebut mengatur kriteria dan tata cara pelaksanaan yang dilakukan secara mandiri oleh masing-masing instansi. (Surabaya, InfoPublik, 2018)

## KESIMPULAN

Penerapan merit sistem di daerah-daerah seperti pada studi kasus yaitu pada daerah tertinggal dan maju, menunjukkan bahwa masih belum maksimalnya penerapan merit sistem di Indonesia. Serta masih banyak daerah yang belum mampu mengikuti merit sistem jika diterapkan di daerahnya, karena masih kentalnya budaya dan adat di daerah tersebut. Dengan begitu ini sebagai PR bagi pemerintah untuk dapat masuk dan bersosialisasi dengan baik kepada masyarakat 3T, atau dengan membuat aturan merit sistem dengan lebih elastis yang mampu diterima oleh masyarakat pedalaman dan tertinggal. Dengan begitu maka akan lebih baik penerapan merit sistem yang dibuat pemerintah untuk masa depan negara ini agar lebih baik dan mengalami perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anthony, W.P. et al., 1996. Strategic Human Resources. Second Edition. The Dryden Press.
- [2] Australian Public Service Commission, Merit in Recruitment, apsc.gov.au, 2018.
- [3] Balfour, D.L. 2005. Reforming the Public Service: The Search for a New Tradition, Public Administration Review, Vol. 57, No. 5, pp 439-462.
- [4] Bappenas, 2004. Laporan Kajian Sistem Remunerasi PNS. Bappenas, Jakarta. Bank Dunia, 2006. Pelayanan Publik: reformasi yang Sama-sama Menang. Indonesian Policy Brief.
- [5] Blunt, P. Turner, M., & Lindroth, H, 2012. "Patronage Progress in Post Suharto Indonesia, Public Administration and Development, 32 (1), 64-81.
- [6] Caverley, N. 2002. Monitoring Merit. Institute of Public Administration of Canada (IPAC) Case Program in Canadian Public Administration.
- [7] Hickman, G.R. and Lee, D.S. 2001. Managing Human Resources in the Public Sector: A Shared Responsibility, Harcourt College Publisher, Fort Worth.
- [8] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2018. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

- Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Merit sistem dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kemenkumham.
- [9] Komisi Aparatur Sipil Negara. 2017. Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Merit sistem dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah. Jakarta: Kemenkumham.
- [10] Milakovich, M. E. and Gordon, G.J. 2007. Public Administration in America., 9<sup>th</sup> edition, Thomson Wadsworth, Belmont.
- [11] Moon, P. 1993. Penilaian Karyawan. Seri Manajemen No. 158. Lembaga PPM dan PT. Binaman Pressindo. Jakarta.
- [12] Pfeffer, M. 1996. Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce, Harvard Business School Press, MA
- [13] Rao, T.V. 1992. Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek, Penerjemah: Ny. Mulyana L. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- [14] Republik Indonesia. 2017. Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jakarta: Kemenkumham.
- [15] Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Jakarta: Kemenkumham.
- [16] Simamora, H. 1995. Manajemen Sumberdaya Manusia. Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.
- [17] Susanto, Ely. 2017. Change in Paradigm of Civil Servant Management in Indonesia: From a Traditional Toward a Strategic Approach: Opportunities and Challenges. International Journal of Policy Studies Vol.8, No.2, 67 86.
- [18] Transparency International, 2018. Corruption Perception Index of 2018, Berlin: Transparency International.
- [19] United States Merit Sistem Protection Board. 2017. The Merit Sistem Principles: Keys to Managing Federal Workforce. Washington, DC: USMSPB.
- [20] Woodard, C.A. 2005. Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle, Public Administration Review Vol 65, No. 1, pp 109-116.
- [21] Wungu, Jiwo. 2003. Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit sistem. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.