



## Meritokrasi dalam Bayang-Bayang Birokrasi

Studi Komparatif Sistem Administrasi

Publik Indonesia dan Singapura

Tatimmatunni'Amah<sup>1\*</sup>, Aminullah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Yudharta Pasuruan, Indonesia

Email: [tatim9305@gmail.com](mailto:tatim9305@gmail.com)<sup>1</sup>, [aminullah@yudharta.ac.id](mailto:aminullah@yudharta.ac.id)<sup>2</sup>

\*Penulis Korespondensi: [tatim9305@gmail.com](mailto:tatim9305@gmail.com)

**Abstract.** *This article examines how meritocracy is institutionalized within the public administration systems of Indonesia and Singapore and how it affects public service quality. Using a descriptive-comparative library research design, the analysis focuses on four dimensions: bureaucratic structure, governing system and political influence, administrative reform and merit mechanisms, and implications for service delivery. The findings indicate that Indonesia's bureaucracy remains highly hierarchical and decentralized, creating uneven institutional capacity and allowing electoral-political dynamics to influence appointments and rotations, which weakens consistent merit implementation. In contrast, Singapore operates a streamlined and centrally coordinated bureaucracy supported by high political stability, rigorous competency-based recruitment and promotion, transparent performance management, and competitive remuneration, enabling merit principles to be applied more consistently. These differences translate into more uniform and efficient public services in Singapore, while Indonesia continues to experience variability across regions and sectors. Strengthening merit enforcement, oversight, and professional culture is therefore crucial to improve the effectiveness and equity of public services in Indonesia.*

**Keywords:** *Administrative Reform; Bureaucracy; Comparative Study; Meritocracy; Public Service*

**Abstrak.** Artikel ini menganalisis penerapan meritokrasi dalam sistem administrasi publik Indonesia dan Singapura serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian menggunakan studi pustaka dengan pendekatan deskriptif-komparatif, dengan fokus pada empat aspek: struktur birokrasi, sistem pemerintahan dan pengaruh politik, reformasi administrasi dan mekanisme sistem merit, serta implikasinya bagi pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia masih bercorak hierarkis dan terdesentralisasi sehingga kapasitas kelembagaan bervariasi antardaerah, sementara dinamika politik elektoral cenderung memengaruhi pengisian jabatan dan rotasi aparatur yang dapat melemahkan konsistensi penerapan sistem merit. Sebaliknya, Singapura memiliki struktur birokrasi yang relatif ramping dan terkoordinasi secara terpusat, didukung stabilitas politik, rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi-kinerja, pengelolaan kinerja yang lebih transparan, serta remunerasi yang kompetitif, sehingga meritokrasi dapat berjalan lebih konsisten. Perbedaan tersebut berdampak pada kualitas layanan publik yang lebih merata dan efisien di Singapura, sedangkan Indonesia masih menghadapi variasi kualitas layanan lintas wilayah dan sektor. Penguatan konsistensi implementasi sistem merit, pengawasan, dan budaya profesional birokrasi menjadi langkah penting untuk peningkatan pelayanan publik di Indonesia.

**Kata kunci:** Birokrasi; Meritokrasi; Pelayanan Publik; Reformasi Administrasi; Studi Komparatif.

### 1. LATAR BELAKANG

Birokrasi merupakan instrumen utama negara dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam perkembangan administrasi publik modern, birokrasi tidak lagi dipahami semata-mata sebagai mesin administratif yang bekerja secara hierarkis dan prosedural, melainkan sebagai organisasi publik yang dituntut profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Tuntutan tersebut semakin menguat seiring meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas pemerintahan. (Putri et al., 2025; Sakir, 2024; Yusriadi & Farida, 2019)

Salah satu prinsip yang menjadi pusat perhatian dalam reformasi administrasi publik kontemporer adalah meritokrasi. Meritokrasi menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara harus didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan integritas, bukan pada kedekatan politik, senioritas semata, atau hubungan personal. Dalam kerangka good governance, sistem merit dipandang sebagai fondasi penting untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. (Aswin Maysura, 2025; Dwiputrianti, Utama, Listiani, & Rahman, 2024; Sp, 2025)

Di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, penerapan meritokrasi dalam birokrasi menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Warisan birokrasi kolonial, budaya patrimonial, serta kuatnya intervensi politik dalam manajemen aparatur seringkali menghambat konsistensi penerapan sistem merit. Selain itu, kebijakan desentralisasi yang memberikan kewenangan luas kepada pemerintah daerah juga menghadirkan tantangan baru berupa fragmentasi standar manajemen aparatur dan variasi kualitas birokrasi antarwilayah. (Haqiqi, Ferdinansyah, & Rida, 2024; Ramada & Haboddin, 2025)

Berbeda dengan Indonesia, Singapura kerap dipandang sebagai contoh keberhasilan dalam membangun birokrasi yang profesional dan berbasis meritokrasi. Sejak awal kemerdekaannya, Singapura secara sadar menempatkan pembangunan administrasi publik sebagai pilar utama pembangunan nasional. Pemerintah Singapura membangun sistem rekrutmen yang selektif, sistem promosi berbasis kinerja, serta skema remunerasi yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia terbaik di sektor publik. (Firdaus, 2025)

Perbandingan antara Indonesia dan Singapura menjadi relevan dan menarik karena kedua negara memiliki latar belakang sejarah kolonial yang relatif serupa, tetapi menempuh jalur reformasi administrasi publik yang berbeda. Indonesia menghadapi kompleksitas geografis, demografis, dan politik yang jauh lebih besar, sementara Singapura memiliki skala negara yang kecil dan sistem politik yang relatif stabil. Perbedaan konteks tersebut berimplikasi langsung pada desain dan implementasi sistem merit dalam birokrasi. (Seno, 2023)

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara komparatif penerapan meritokrasi dalam sistem administrasi publik Indonesia dan Singapura. Fokus kajian diarahkan pada struktur birokrasi, sistem pemerintahan, reformasi administrasi, serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik. Melalui pendekatan studi pustaka, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan kajian administrasi publik komparatif serta rekomendasi konseptual bagi penguatan reformasi birokrasi di Indonesia.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Administrasi publik secara klasik didefinisikan sebagai proses pelaksanaan kebijakan publik oleh aparatur pemerintah dalam kerangka organisasi birokrasi. Max Weber memformulasikan konsep birokrasi rasional-legal yang ditandai oleh pembagian kerja yang jelas, hierarki kewenangan, aturan formal yang tertulis, serta rekrutmen aparatur berdasarkan kualifikasi teknis. Konsep Weberian ini menjadi fondasi teoretis bagi berkembangnya prinsip meritokrasi dalam administrasi publik modern.(Sakir, 2024)

Meritokrasi merujuk pada suatu sistem sosial dan organisasi di mana posisi, jabatan, dan penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan, prestasi, dan kompetensi individu. Dalam konteks birokrasi publik, meritokrasi diwujudkan melalui mekanisme rekrutmen terbuka dan kompetitif, promosi jabatan berbasis kinerja, sistem penilaian yang objektif, serta pengembangan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Hood dan Peters menegaskan bahwa meritokrasi merupakan prasyarat penting bagi terciptanya birokrasi yang akuntabel dan berkinerja tinggi.(Aswin Maysura, 2025; Dwiputrianti et al., 2024; Fikri, 2025; Sp, 2025)

Kajian administrasi publik komparatif memberikan kerangka analitis untuk memahami variasi sistem administrasi antarnegara. Fred W. Riggs melalui teori prismatic society menjelaskan bahwa sistem administrasi di negara berkembang seringkali berada dalam kondisi transisional, di mana nilai-nilai modern dan tradisional berkelindan. Dalam konteks ini, penerapan meritokrasi seringkali menghadapi resistensi dari struktur sosial dan politik yang belum sepenuhnya rasional-legal.(Firdaus, 2025)

Reformasi administrasi publik juga dipengaruhi oleh paradigma New Public Management (NPM) dan New Public Service (NPS). NPM menekankan efisiensi, pengukuran kinerja, dan mekanisme insentif, sementara NPS menekankan nilai demokrasi, kepentingan publik, dan akuntabilitas sosial. Kedua paradigma tersebut memberikan justifikasi normatif bagi penerapan sistem merit, meskipun dengan penekanan yang berbeda.(Prasodjo, 2025)

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa birokrasi yang berbasis merit cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat korupsi yang lebih rendah, serta kualitas pelayanan publik yang lebih tinggi. Namun, penelitian lain juga menekankan bahwa keberhasilan meritokrasi sangat bergantung pada komitmen politik, stabilitas kebijakan, dan budaya organisasi yang mendukung profesionalisme. Kerangka teoretis ini menjadi dasar analisis komparatif antara Indonesia dan Singapura dalam artikel ini.(Dwiputrianti et al., 2024; Mendrofa, Supriadi, Yustiari, & Lubis, 2025)

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi pustaka (library research) dengan pendekatan deskriptif-komparatif. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan analisis mendalam terhadap konsep, kebijakan, dan praktik administrasi publik di Indonesia dan Singapura berdasarkan sumber-sumber literatur yang kredibel. (Prasodjo, 2025; Sakir, 2024)

Data penelitian diperoleh dari buku teks administrasi publik, artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan resmi pemerintah Indonesia dan Singapura, serta dokumen lembaga internasional yang relevan dengan isu meritokrasi dan reformasi birokrasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis dengan kata kunci yang relevan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, kategorisasi tema, dan penarikan kesimpulan analitis. Perbandingan difokuskan pada empat aspek utama, yaitu struktur birokrasi, sistem pemerintahan, reformasi administrasi, dan implikasi terhadap pelayanan publik. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi pola persamaan dan perbedaan tanpa melakukan generalisasi statistik.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Struktur Birokrasi Indonesia dan Singapura**

Struktur birokrasi Indonesia ditandai oleh hierarki yang panjang dan kompleksitas organisasi yang tinggi. Penerapan desentralisasi melalui otonomi daerah menyebabkan fragmentasi kewenangan dan variasi kapasitas birokrasi antarwilayah. Meskipun reformasi birokrasi telah mendorong penyederhanaan struktur dan penguatan jabatan fungsional, praktiknya masih menghadapi resistensi internal dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. (Mendrofa et al., 2025; Putri et al., 2025; Sakir, 2024)

Sebaliknya, birokrasi Singapura memiliki struktur yang relatif ramping dan terkoordinasi secara kuat. Sistem administrasi yang terpusat memungkinkan standarisasi kebijakan manajemen aparatur dan konsistensi implementasi sistem merit. Struktur yang efisien ini mendukung kecepatan pengambilan keputusan dan efektivitas pelaksanaan kebijakan publik. (Seno, 2023)

#### **Sistem Pemerintahan dan Pengaruh Politik**

Indonesia menganut sistem pemerintahan presidensial dengan sistem multipartai yang kompetitif. Kondisi ini berdampak pada tingginya interaksi antara birokrasi dan politik, terutama dalam pengisian jabatan struktural. Rotasi pejabat dan mutasi aparatur seringkali

dipengaruhi oleh dinamika politik elektoral, yang berpotensi melemahkan prinsip meritokrasi.(Haqiqi et al., 2024; Ramada & Haboddin, 2025)

Singapura menganut sistem parlementer dengan dominasi satu partai politik. Stabilitas politik yang tinggi memungkinkan konsistensi kebijakan administrasi publik dan meminimalkan intervensi politik jangka pendek dalam manajemen birokrasi. Hubungan antara politik dan administrasi diatur secara jelas, sehingga birokrasi memiliki ruang profesional yang relatif luas.(Seno, 2023)

### **Reformasi Administrasi dan Sistem Merit**

Reformasi administrasi di Indonesia menempatkan sistem merit sebagai salah satu agenda utama, terutama melalui Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara. Namun, kesenjangan antara regulasi dan praktik masih menjadi persoalan utama, terutama di tingkat pemerintah daerah.(Aswin Maysura, 2025; Safrawati & Siregar, 2022)

Singapura menerapkan sistem merit secara ketat melalui seleksi aparatur berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja yang transparan, serta remunerasi yang kompetitif. Kebijakan ini didukung oleh komitmen politik yang kuat dan sistem pengawasan yang efektif, sehingga sistem merit dapat berjalan secara konsisten.

### **Implikasi terhadap Pelayanan Publik**

Perbedaan penerapan meritokrasi berimplikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Singapura menunjukkan tingkat efisiensi dan kepuasan publik yang tinggi, sementara Indonesia masih menghadapi tantangan ketimpangan kualitas pelayanan antarwilayah dan sektor. Meskipun demikian, berbagai inovasi pelayanan publik di Indonesia menunjukkan potensi perbaikan yang signifikan apabila sistem merit dapat diperkuat secara konsisten.(Mendrofa et al., 2025; Suryaningsih, Diah, Dewi, Putu, & Widnyani, 2025)

**Tabel 1.** Perbandingan Sistem Administrasi Publik Indonesia dan Singapura.

| Aspek                               | Indonesia                                                                                     | Singapura                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Sistem Pemerintahan                 | Presidensial dengan sistem multipartai                                                        | Parlementer dengan dominasi satu partai             |
| Struktur Birokrasi                  | Hierarkis, kompleks, dan terdesentralisasi                                                    | Ramping, terpusat, dan terkoordinasi                |
| Rekrutmen Aparatur                  | Berbasis sistem merit secara normatif, namun implementasi bervariasi antarinstansi dan daerah | Selektif, ketat, dan sepenuhnya berbasis kompetensi |
| Promosi Jabatan                     | Masih dipengaruhi dinamika politik dan pertimbangan non-merit                                 | Konsisten berbasis kinerja dan potensi              |
| Sistem Remunerasi                   | Relatif rendah dan belum sepenuhnya kompetitif                                                | Tinggi dan kompetitif untuk menarik SDM terbaik     |
| Lembaga Pengawas Sistem Merit       | Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)                                                           | Public Service Commission (PSC)                     |
| Implikasi terhadap Pelayanan Publik | Kualitas pelayanan publik bervariasi antarwilayah dan sektor                                  | Kualitas pelayanan publik tinggi dan relatif merata |

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Artikel ini menunjukkan bahwa penerapan meritokrasi dalam birokrasi sangat dipengaruhi oleh konteks sistem pemerintahan, struktur birokrasi, dan lintasan reformasi administrasi. Singapura berhasil menginstitutionalisasi meritokrasi secara konsisten berkat stabilitas politik, sistem administrasi yang terpusat, dan komitmen reformasi jangka panjang. Indonesia, sebaliknya, masih berada dalam kondisi transisional dengan tantangan struktural dan kultural yang kompleks. (Aswin Maysura, 2025; Sakir, 2024; Seno, 2023)

Untuk memperkuat meritokrasi birokrasi, Indonesia perlu meningkatkan konsistensi implementasi sistem merit, memperkuat peran lembaga pengawas, serta membangun budaya birokrasi yang profesional dan berorientasi kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji aspek empiris penerapan meritokrasi pada tingkat organisasi atau sektor pelayanan publik tertentu. (Sp, 2025)

## DAFTAR REFERENSI

- Aswin Maysura, N. (2025). Peran sistem merit dalam reformasi birokrasi di Indonesia: Tantangan dan solusi dalam perspektif hukum administrasi negara. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1), 85–105. <https://doi.org/10.22437/mendapo.v6i1.40185>
- Dwiputrianti, S., Utama, A. B. H., Listiani, T., & Rahman, A. (2024). Meritocracy in public sector governance: Challenges and policy solutions in Ogan Komering Ulu. *Jurnal*

- Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 293–316.  
<https://doi.org/10.25077/jakp.9.2.293-316.2024>
- Fikri, I. U. (2025). The development of performance management regulation of civil servants in Indonesia. *Perspektif*, 14(4), 822–832.  
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v14i4.16024>
- Firdaus, M. R. (2025). Inovasi dalam rekrutmen ASN di Indonesia: Analisis lesson learned dari sistem meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1), 153–163. <https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.319>
- Haqiqi, M., Ferdinansyah, E., & Rida, K. (2024). Meritokrasi dan pengaruh partai politik dalam jabatan di kementerian: Studi analisis Kabinet Merah Putih 2024–2029. *Japhtn-Han*, 3(2), 149–166. <https://doi.org/10.55292/japhtnhan.v3i2.163>
- Mendrofa, H. P., Supriadi, B., Yustiari, S. H., & Lubis, A. F. (2025). Analisis efektivitas reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(1), 537–545. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i1.6811>
- Prasodjo, T. (2025). Rethinking bureaucracy in the digital era: A qualitative review of public sector transformation in Indonesia. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(2), 290–301. <https://doi.org/10.52970/grsse.v5i2.1425>
- Putri, Z. A., Silvia, Aisyah, S. N., Nofrilia, V., Jumiaty, & Saputra, B. (2025). Reformasi birokrasi dalam kualitas pelayanan publik: Suatu tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Sosial Politik*, 2(4), 1011–1019.  
<https://doi.org/10.62379/jiksp.v2i4.2594>
- Ramada, H., & Haboddin, M. (2025). Birokrasi dalam bayang identitas: Analisis dominasi etnis Melayu di Kota Pontianak. *Journal of Governance and Policy*, 5(3). <https://jgp-fisip.ub.ac.id/index.php/jgp/article/view/91>
- Safrawati, & Siregar, B. (2022). Hybrid coconut cultivation. *All Fields of Science J-LAS*, 2(4), 50–56. <https://j-las.lemkomindo.org/index.php/AFoSJ-LAS/index>
- Sakir, A. (2024). Manajemen dan kebijakan publik. *Manajemen dan Kebijakan Publik*, 9, 132–143.
- Seno, R. H. (2023). Kunci kesuksesan reformasi birokrasi Singapura: Pembelajaran untuk para pembuat kebijakan. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 163–177.  
<https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.960>
- Sp, R. Y. P. (2025). The role of meritocracy through talent management in government agencies in improving the quality of public services (ASN). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, 13(1), 29–40.
- Suryaningsih, K., Diah, N., Dewi, U., Putu, I. A., & Widnyani, S. (2025). Transformation of administration and government bureaucracy in efforts to improve the quality of public services. *Jurnal Ilmu Sosial*, 23(1). <http://jurnaldialektika.com/>
- Yusriadi, Y., & Farida, U. (2019). Bureaucracy performance in public services in Indonesia. *Jurnal Administrare*, 6(1), 17. <https://doi.org/10.26858/ja.v6i1.9434>