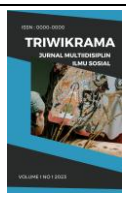
Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial
Volume 11 No 8 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



PERBANDINGAN SISTEM MERIT DALAM REKRUTMEN BIROKRAT DI INDONESIA DAN JEPANG

[1]Tatya Nayla, [2]Rianti Aurora Nasution, [3]Azahra Putri, [4]Suci Arika Rezeki, [5]Katriza Imania, [6]Riza Adelia Suryani, [7]Rizka Azzahri

Administrasi Publik, FISIP, Universitas Sriwijaya

ARTICLE INFO

Article history:
Received November 2025
Revised November 2025
Accepted November 2025
Available online November 2025

Email:
[1]taatyanay02@gmail.com,
[2]riantiaurora5@gmail.com,
[3]azzahraraaaa@gmail.com,
[4]suciarika40@gmail.com,
[5]katrizaimania@fisip.unsri.ac.id,
[6]rizaadeliasuryani@fisip.unsri.ac.id,
[7]rizkaazzahri@fisip.unsri.ac.id

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2025 by Author.

Abstract

This study aims to compare the implementation of the merit system in bureaucratic recruitment processes in Indonesia and Japan. The merit system serves as a fundamental principle for establishing a professional, transparent, and integrity-based bureaucracy. This research employs a literature review method, analyzing academic publications, policy documents, and institutional reports relevant to civil service recruitment systems. The findings reveal that Japan has successfully implemented a consistent merit-based recruitment system through a rigorous, transparent, and independent selection process supervised by the National Personnel Authority (NPA). In contrast, Indonesia's implementation of the merit system still faces challenges such as nepotism, recruitment fraud, and weak oversight. These differences highlight that the effectiveness of a merit system depends not only on legal frameworks but also on institutional commitment and bureaucratic culture that promote professionalism. Therefore, Indonesia should strengthen monitoring mechanisms, enhance transparency, and improve the capacity of personnel management institutions to ensure a more effective implementation of the merit system.

Keyword: *merit system, bureaucratic recruitment, bureaucracy, Japan, Indonesia.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen birokrat di Indonesia dan Jepang. Sistem merit dipandang sebagai landasan penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, transparan, dan berintegritas. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka (*literature review*) dengan menelaah berbagai sumber akademik, dokumen kebijakan, serta laporan kelembagaan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jepang telah berhasil menerapkan sistem merit secara konsisten melalui mekanisme seleksi nasional yang ketat, transparan, dan independen di bawah pengawasan *National Personnel Authority (NPA)*. Sebaliknya, penerapan sistem merit di Indonesia masih menghadapi tantangan seperti nepotisme, kecurangan dalam seleksi, dan lemahnya pengawasan. Perbedaan ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh komitmen kelembagaan dan budaya birokrasi yang mendukung profesionalisme aparatur. Oleh karena itu, Indonesia perlu memperkuat mekanisme pengawasan, transparansi proses seleksi, serta kapasitas lembaga kepegawaian untuk memastikan penerapan sistem merit yang lebih efektif.

Kata Kunci: sistem merit, rekrutmen birokrat, birokrasi, Jepang, Indonesia.

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia adalah bagian penting dalam menjalankan pemerintahan yang baik, efisien, dan penuh integritas. Dalam hal birokrasi, kualitas pegawai negara sangat dipengaruhi oleh cara mereka direkrut yang harus jelas, adil, dan berdasarkan kemampuan. Oleh karena itu, penerapan sistem merit menjadi prinsip utama dalam menciptakan manajemen pegawai yang profesional. Sistem merit ini menekankan bahwa pengangkatan, promosi, dan pengembangan pegawai harus didasarkan pada kemampuan, prestasi, dan integritas mereka, bukan karena hubungan pribadi, politik, atau nepotisme.

Di Indonesia, sistem merit ini diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan pentingnya profesionalisme dalam pengelolaan ASN. Namun, dalam pelaksanaannya, sistem ini masih mengalami masalah seperti kurangnya pengawasan, adanya pengaruh politik, serta kejadian kecurangan dalam seleksi. Hal ini menghalangi munculnya birokrasi yang netral dan kompeten. Sementara itu, Jepang adalah salah satu negara yang berhasil menerapkan sistem merit dengan baik melalui proses seleksi

nasional yang jelas dan kompetitif yang diawasi oleh *National Personnel Authority* (NPA). Keberhasilan Jepang dalam menciptakan birokrasi yang efisien, profesional, dan berintegritas menjadi contoh yang penting bagi negara lain, termasuk Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen birokrat di Jepang dan Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan pustaka, penelitian ini mencoba menemukan perbedaan, persamaan, dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas sistem merit di kedua negara. Hasil analisis diharapkan dapat memberikan saran kebijakan untuk meningkatkan penerapan sistem merit di Indonesia agar bisa menciptakan birokrasi yang profesional dan mampu bersaing.

B. Literature Review

Berdasarkan penelaahan komprehensif terhadap berbagai penelitian yang membahas sistem kepegawaian dan penerapan *merit system* di Indonesia maupun Jepang, terlihat adanya sejumlah kesenjangan penelitian yang cukup substansial. Sebagian besar studi terdahulu membahas sistem kepegawaian pada level makro seperti struktur birokrasi, mekanisme promosi dan rotasi, budaya kerja, serta kebijakan penggajian tanpa memberikan fokus khusus pada implementasi *merit system* dalam tahapan rekrutmen birokrat. Studi perbandingan kepegawaian oleh Alviani dkk. (2023), Haniandaresta dkk. (2023), serta Daulay dan Dompak (2024), lebih menyoroti perbedaan struktural dan administratif antara kedua negara, namun belum meneliti secara mendalam bagaimana prinsip objektivitas, kompetensi, dan transparansi diterapkan sejak tahap seleksi awal aparatur. Hal serupa juga tampak dalam Riyadi (2019) dan Sanusi (2011), yang mengkaji birokrasi dan pengembangan SDM secara luas tanpa menempatkan rekrutmen berbasis merit sebagai fokus utama analisis.

Selanjutnya, literatur yang membahas *merit system* seperti Daryanto (2007) maupun Mardin dkk. (2025) masih berfokus pada konteks Indonesia dan lebih menyoroti aspek normatif atau implementasi pasca-pengangkatan, bukan pada elemen kritis proses rekrutmen itu sendiri. Kajian tersebut juga belum mengevaluasi secara empiris efektivitas *merit system* dalam mencegah praktik non-merit seperti nepotisme, politisasi birokrasi, bias penilaian, serta inkonsistensi standar seleksi yang kerap muncul di tingkat pusat maupun daerah. Padahal, isu-isu tersebut berulang kali disebut sebagai akar lemahnya profesionalitas ASN dalam berbagai studi kebijakan publik. Sebaliknya, kajian mengenai Jepang yang dilakukan oleh Herman (2007) maupun Anjasmana (2019) menunjukkan bahwa negara tersebut memiliki seleksi ketat dan terinstitusionalisasi melalui *National Personnel Authority* (NPA), namun penelitian tersebut tidak melakukan perbandingan langsung terhadap bagaimana sistem ini beroperasi relatif terhadap praktik di Indonesia, khususnya dalam dimensi meritokrasi pada tahap rekrutmen.

Perbedaan lain terlihat dari minimnya penelitian yang menghubungkan perbedaan mekanisme rekrutmen berbasis merit dengan kualitas birokrasi dan kinerja pelayanan publik. Meskipun ada studi pelayanan publik seperti Endah & Vestikowati (2021), hubungan antara profesionalisme aparatur dengan kualitas proses rekrutmen tidak dijelaskan secara eksplisit. Literatur lain yang bersifat sektoral seperti rekrutmen guru (Andina & Arifa, 2021) atau tenaga kerja Indonesia di Jepang (Priyadi, 2019) juga tidak menempatkan *merit system* birokrasi pemerintahan sebagai kerangka analisis utama. Dengan demikian, terdapat kekosongan penelitian yang secara langsung menyambungkan praktik seleksi berbasis kompetensi dengan outcome kelembagaan seperti integritas birokrasi, efektivitas tata kelola, maupun kualitas pelayanan.

Meninjau seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian sebelumnya belum mengkaji secara spesifik dan komparatif bagaimana merit system diterapkan dalam proses rekrutmen birokrat di Indonesia dan Jepang, termasuk aspek kelembagaan, mekanisme seleksi, pengawasan merit (misalnya oleh KASN atau NPA), serta hambatan implementasi yang

bersifat struktural maupun kultural. *Research gap* inilah yang menjadi dasar penting bagi penelitian ini. Melalui fokus pada analisis perbandingan mekanisme merit dalam rekrutmen aparatur di kedua negara, penelitian ini berusaha memberikan kontribusi baru dalam literatur reformasi birokrasi, khususnya dengan menilai sejauh mana prinsip kompetensi, profesionalitas, objektivitas, dan transparansi benar-benar diterapkan dalam praktik rekrutmen birokrat.

C. Tinjauan Pustaka

1. Perbandingan

Istilah perbandingan berasal dari kata banding yang berarti imbangan, persamaan, atau tara. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, perbandingan juga dimaknai sebagai perbedaan, persamaan, ibarat, pedoman, dan pertimbangan (Daulay, 2024). Selain itu, perbandingan dapat dipahami sebagai proses untuk mengidentifikasi dan menilai kesamaan maupun perbedaan antara dua atau lebih hal yang berbeda (Haniandaresta, 2023). Dalam jurnal ini, konsep perbandingan digunakan untuk memahami persamaan dan perbedaan penerapan Sistem Merit dalam rekrutmen birokrat antara Indonesia dengan Jepang,

2. Sistem Merit

Menurut Pasal 1 angka 23 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, agama, jenis kelamin, usia, maupun kondisi disabilitas. Menurut *Merriam-Webster Dictionary*, sistem merit adalah suatu sistem di mana rekrutmen dan promosi pegawai dilakukan berdasarkan kemampuan dalam menjalankan tugas, bukan karena hubungan atau koneksi politik. Dengan demikian, sistem merit dapat dipahami sebagai mekanisme pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan profesionalisme, kinerja, dan kompetensi sebagai dasar utama dalam pengangkatan maupun pengembangan pegawai, serta menolak segala bentuk nepotisme dan diskriminasi dalam birokrasi.

3. Rekrutmen Birokrat

Menurut Mathis dan Jackson (2001), rekrutmen merupakan suatu proses untuk menarik dan memperoleh sejumlah calon yang memenuhi kualifikasi guna mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Sementara itu, birokrat menurut Endah (2021), merupakan wujud aktualisasi dari aparatur pemerintahan yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan secara responsif, konsisten, dan berkomitmen terhadap kepentingan publik. Berdasarkan kedua pandangan tersebut, rekrutmen birokrat dapat diartikan sebagai proses perekrutan calon aparatur negara yang memiliki kompetensi dan integritas untuk mewujudkan birokrasi yang profesional serta berorientasi pada pelayanan publik.

D. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka untuk melihat dan membandingkan penggunaan sistem merit dalam merekrut pegawai pemerintah di Jepang dan Indonesia. Metode ini dipilih agar kita bisa memahami dengan baik prinsip, cara kerja, dan seberapa efektif penggunaan sistem merit yang didapat dari berbagai sumber ilmiah. Data yang digunakan dikumpulkan dari jurnal akademik, buku, laporan resmi dari pemerintah, dan publikasi kebijakan yang berhubungan. Pemilihan bahan bacaan dilakukan dengan cermat berdasarkan kepercayaan sumber, kesesuaian dengan tema, dan relevansi terhadap tujuan penelitian. Semua data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan cara deskriptif-komparatif agar bisa menemukan persamaan, perbedaan, dan faktor-faktor yang memengaruhi cara sistem merit dijalankan di dua negara tersebut.

Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial
Volume 11 No 8 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

E. Hasil dan Pembahasan

1. Sistem Merit dalam Rekrutmen Birokrat di Indonesia

Proses rekrutmen sumber daya manusia (SDM) di lembaga pemerintahan Indonesia merupakan tahapan yang sangat penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, kompeten, dan berintegritas. Penerapan sistem merit menjadi dasar utama dalam memastikan bahwa setiap individu yang diterima didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan karena faktor kedekatan personal atau kepentingan politik. Meskipun telah mengalami berbagai pembenahan, proses rekrutmen birokrat di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan seperti praktik nepotisme, penyimpangan, serta indikasi kecurangan dalam seleksi.

Secara umum, tahapan rekrutmen birokrat di Indonesia mencakup beberapa langkah berikut:

1) Identifikasi Kebutuhan SDM

   Sebelum pelaksanaan rekrutmen, instansi pemerintah terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan SDM untuk menyesuaikan jumlah, jenis jabatan, serta kompetensi yang dibutuhkan dengan tugas dan tanggung jawab organisasi. Langkah ini penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.
2) Pengumuman Lowongan

   Setelah kebutuhan SDM ditetapkan, lowongan kerja diumumkan secara resmi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) atau instansi terkait melalui situs web dan media massa. Tujuannya adalah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk melamar secara terbuka dan adil.
3) Pendaftaran dan Verifikasi Administrasi

   Pelamar diwajibkan mendaftar melalui portal resmi dengan melengkapi dokumen yang dipersyaratkan. Pada tahap ini, dilakukan proses verifikasi administratif untuk memastikan seluruh pelamar memenuhi kriteria dan ketentuan yang telah ditetapkan.
4) Seleksi Kompetensi Dasar (SKD)

   Peserta yang lulus tahap administrasi selanjutnya mengikuti Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) yang mencakup tes wawasan kebangsaan, tes intelegensi umum, serta tes karakteristik pribadi. Pelaksanaan SKD menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) guna menjamin transparansi dan akuntabilitas proses seleksi.
5) Seleksi Kompetensi Bidang (SKB)

   Peserta yang berhasil melewati SKD akan mengikuti Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) sesuai dengan jabatan yang dilamar. SKB biasanya dilakukan melalui tes tertulis, presentasi, atau simulasi kasus untuk menilai kemampuan teknis dan keterampilan kerja calon pegawai.
6) Pengumuman Hasil dan Penempatan

   Hasil akhir dari seluruh tahapan seleksi diumumkan secara terbuka kepada peserta. Calon pegawai yang dinyatakan lulus akan ditempatkan sesuai formasi yang telah ditetapkan berdasarkan hasil seleksi dan kebutuhan instansi.
7) Penanganan Kecurangan

   Dalam hal ditemukan adanya indikasi kecurangan selama proses rekrutmen, pihak berwenang akan melakukan penyelidikan bersama lembaga penegak hukum. Pelaku kecurangan akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial
Volume 11 No 8 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

Meskipun penerapan sistem CAT telah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses seleksi, masih terdapat berbagai tantangan dalam pelaksanaannya. Praktik penyimpangan dan nepotisme masih menjadi persoalan yang perlu ditangani dengan serius. Oleh karena itu, perbaikan sistem rekrutmen, penegakan hukum yang tegas, serta pembinaan SDM yang berkelanjutan menjadi faktor penting untuk memastikan penerapan sistem merit secara konsisten, sehingga dapat menghasilkan aparatur yang kompeten dan berintegritas tinggi

2. Sistem Merit dalam Rekrutmen Birokrat di Jepang

Sistem merit dalam rekrutmen birokrat di Jepang mencerminkan komitmen negara tersebut terhadap prinsip meritokrasi yang murni, jauh dari praktik nepotisme atau koneksi pribadi yang kerap terjadi di negara lain (Haniandaresta, 2023). Jepang menempatkan kompetensi, prestasi, dan integritas sebagai dasar utama dalam proses seleksi aparatur sipil negara. Rekrutmen dilakukan secara terbuka dan objektif melalui *National Civil Service Examination* (Kokka Kōmuin I) yang diselenggarakan oleh *National Personnel Authority* (NPA), lembaga independen yang menjamin netralitas dan profesionalisme sistem kepegawaian nasional.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sonia El Kahal (Chandler, 2000) dalam (Herman, 2018), seleksi ini sangat kompetitif dan transparan. Seleksi ini sangat kompetitif dan transparan. Setiap calon birokrat wajib melalui serangkaian ujian yang menilai pengetahuan umum, kemampuan analitis, serta keterampilan teknis sesuai bidang yang dilamar seperti administrasi, hukum, atau ekonomi. NPA menyelenggarakan dua kategori utama ujian untuk lulusan sekolah menengah dan perguruan tinggi, dengan kombinasi tes tertulis, esai, dan wawancara. Pada tahap awal, peserta diuji melalui materi umum dan spesialisasi di 13 bidang keilmuan, termasuk pendidikan, hukum, ekonomi, psikologi, pertanian, dan iptek (kelas I).

Peserta yang berhasil melewati ujian tahap pertama akan melanjutkan ke tahap kedua berupa wawancara mendalam dan penilaian esai. Namun, kelulusan ujian bukan berarti langsung diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). NPA kemudian menyusun “daftar calon pegawai negeri” yang berisi nama-nama peserta dengan nilai di atas ambang batas kelulusan. Daftar ini bersifat sementara dan berlaku selama satu tahun, serta menjadi rujukan bagi instansi pemerintah yang ingin merekrut pegawai baru. Setiap lembaga memiliki wewenang untuk memilih kandidat dari daftar tersebut, melakukan wawancara tambahan, dan menentukan penerimaan akhir berdasarkan kebutuhan serta kecocokan kompetensi.

Setelah diterima, pegawai baru tidak langsung mendapatkan status tetap. Mereka harus menjalani masa percobaan selama enam bulan sebagai “magang” dengan status terbatas. Pada periode ini, evaluasi kinerja dilakukan secara ketat untuk memastikan integritas dan kompetensi mereka sesuai dengan standar pelayanan publik Jepang. Apabila hasil evaluasi memuaskan, status mereka akan ditingkatkan menjadi pegawai negeri tetap, namun jika kinerjanya di bawah standar, kontrak dapat dihentikan.

Selain itu, Jepang menerapkan sistem rotasi jabatan antar departemen guna memperluas pengalaman dan wawasan birokrat dalam berbagai bidang kebijakan publik. Sistem merit di Jepang menciptakan birokrasi yang profesional, transparan, dan berbasis kompetensi (Daulay, 2024). Pendekatan ini menumbuhkan kepercayaan publik terhadap integritas aparatur negara sekaligus memperkuat kapasitas institusional pemerintahan. Dengan meniadakan ruang bagi nepotisme dan politik balas budi, sistem rekrutmen berbasis merit ini berhasil menjaga kualitas pelayanan publik dan menjadikan birokrasi Jepang sebagai salah satu yang paling efisien dan berintegritas di dunia.

Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial
Volume 11 No 8 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Perbandingan antara sistem merit dalam rekrutmen birokrat di Jepang dan Indonesia menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam tingkat konsistensi penerapan prinsip meritokrasi. Jepang telah berhasil membangun sistem rekrutmen yang sepenuhnya berbasis kompetensi, transparansi, dan integritas melalui mekanisme seleksi yang ketat dan independen di bawah pengawasan *National Personnel Authority (NPA)*. Proses seleksi dilakukan secara objektif dan terstandar, sehingga mampu menghasilkan aparatur negara yang profesional serta bebas dari intervensi politik maupun nepotisme.

Sebaliknya, meskipun Indonesia telah mengadopsi sistem merit melalui kebijakan dan inovasi seperti *Computer Assisted Test (CAT)*, implementasinya masih menghadapi tantangan berupa praktik nepotisme, kecurangan, dan lemahnya pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada konsistensi pelaksanaan, integritas lembaga pelaksana, serta budaya birokrasi yang mendukung profesionalisme aparatur.

Saran

Untuk memperkuat penerapan sistem merit di Indonesia, perlu dilakukan beberapa langkah strategis. Pertama, memperkuat peran lembaga independen seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) agar memiliki kewenangan lebih besar dalam pengawasan proses rekrutmen dan penegakan sanksi terhadap pelanggaran prinsip merit. Kedua, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pengelola kepegawaian di setiap instansi agar memahami dan menerapkan prinsip merit secara konsisten. Ketiga, memperluas digitalisasi proses seleksi dan sistem pemantauan publik untuk menjamin transparansi serta mencegah intervensi pihak tertentu. Selain itu, Indonesia dapat mengambil pelajaran dari Jepang dalam hal sistem evaluasi berkelanjutan dan masa percobaan bagi pegawai baru untuk memastikan kompetensi dan integritas calon aparatur. Dengan memperkuat pengawasan, transparansi, serta penegakan integritas birokrasi, diharapkan penerapan sistem merit di Indonesia dapat berjalan lebih efektif dan berkontribusi terhadap terbentuknya birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik

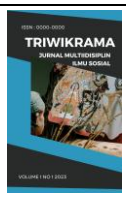
Daftar Pustaka

Alviani, N., Fajar, S., Sulistya, Widodo, Hartono, W., Khopipah, S., & Arif, I. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Jepang dan Indonesia. *Journal of Research and Development on Public Policy (Jarvic)*, *2*(1), 33–40. https://share.google/rD42IQ8DfEDSv6NTw

Alviani, N., Meyriyanih, S. F., Sulistia, S., Widodo, W., Hartono, W., Khopipah, S., & Kurniawan, I. A. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Jepang dan Indonesia. *Journal of Research and Development on Public Policy*, *2*(1), 33-40. https://journal.lppspsemarang.org/index.php/Jarvic/article/view/34/46

Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika Seleksi dan Rekrutmen Guru Pemerintah di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, *12*(1), 85-105. https://www.academia.edu/download/82529288/pdf.pdf

Anjasmana, H. K. (2019). Perbandingan Pengisian Jabatan Hakim antara Indonesia dengan Jepang. *Jurnal Jurisprudence*, *9*(2), 183-202.



Ardhana, A. P., Tampubolon, V. S. T., Nalom, H., Zain, M. A., Bhaswara, N. G., & Siregar, A. M. N. (2024). Menilik Perbandingan Sistem Administrasi Kependudukan Antara Negara Indonesia Dengan Negara Jepang. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, *2*(3).

Daryanto, A. (2007). Merit system dalam manajemen pegawai negeri sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, *1*(2), 1-10.

Daulay, S. A., & Dompak, T. (2024). Studi Perbandingan Sistem Kepegawaian di Negara Indonesia Dan Jepang. In *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi (SNISTEK)* (Vol. 6, pp. 186-193). https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9329

Endah, K. (2021). Birokrasi pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, *7*(3), 647-656. https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat/article/view/2491

Haniandaresta, S. K., Wulandari, N., & Sobariyah, S. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Indonesia Dan Jepang. *Journal Of Administrative And Social Science*, *4*(2), 215-224. https://journal-stiayappimakassar.ac.id/index.php/jass/article/view/408

Hartono, D. (2022). Perbandingan Sistem Pendidikan Indonesia dan Sistem Pendidikan Jepang: Memajukan Pendidikan Bangsa. *Jurnal Exponential (Education For Exceptional Children)*, *3*(2), 363-373.

Herman. (2018). Sistem Kepegawaian Di Jepang: Apa Yang Bisa Dipetik Untuk Sistem Kepegawaian Di Indonesia? *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 1(2), 39–54. https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/17/36

I., Badrianto, Y., & Trisnadewi, N. K. A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (H. F. Ningrum, Ed.). CV Media Sains Indonesia.

Islam. H. M (2021). *Implementasi Sistem Merit dalam Kepegawaian*. Nizamia Learning Centre. http://eprints.umg.ac.id/6746/

Kartini, S., Wulandari, N., & Sobariyah, S. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Indonesia Dan Jepang. *Journal of Administrative and Sosial Science*, *4*(2), 215–224. https://doi.org/10.55606/jass.v4i2.408

Kurdi, M., Rustam, T. A., Sari, A. P., Julyanthry, Handayani, K., Hutar, A. N. R., Mujiburrahmad, Priyantono, P., Wisda, R. S., Vadhillah, S., Pujiastutik, A., Basalamah,

Mardin, Faharudin, & Ode, L. (2025). Penerapan Sistem Merit Dalam Pengisian Jabatan Tinggi Pratama di Indonesia. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, *4*(2). https://www.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/9451

Ngr, S. N., Wicaksono, D. I., Haryadi, V. C. A., & Sari, L. D. (2025). Diskriminasi Sosial Dan Profesionalisme Dalam Dunia Kerja: Perspektif Indonesia Dan Jepang.

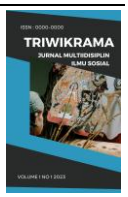
Priyadi, E. S. (2019). Tenaga Kerja Indonesia Di Jepang; Studi Tentang Motivasi Yang Melatarbelakangi Seseorang Menjadi Traine. *Jurnal Renaissance*, *4*(02), 572-582. https://www.academia.edu/download/89572223/70.pdf

Pujiono, M., & Gapur, A. (2025). Dari Sumatera ke Jepang: Dinamika dan Tantangan Program Tokutei Ginou dalam Merekrut Tenaga Kerja Indonesia. *Abdul Media Literasi Books*, vi+-104.

Riyadi, R. D. (2004). Studi Administrasi dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Indonesia (Analisis Perbandingan Indonesia & Jepang). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, *1*(3), 16-29. https://jia.stialanbandung.ac.id/inde36x.php/jia/article/view/3

Salasiah, S., & Sudiyarti, S. (2024). PERBANDINGAN ADMINISTRASI PUBLIK. *Penerbit Tahta Media*. http://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/668

Sanusi, A. (2011). Sistem Pengembangan Dan Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Di Jepang. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, *8*(2), 06-06.



Sarmila, S., Mislaini, M., & Amelia, L. (2024). Perbandingan Sistem Pendidikan di Jepang dengan Indonesia. *Hikmah: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, *1*(4), 249-258.

Sary, J. S., Sukmariningsih, R. M., & Mulyani, S. (2025). *Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit untuk Mewujudkan Good Governance*. Penerbit Lawwana.

Yasinta, & Kristanto, B. (2025). Perbandingan Sistem Pemerintahan, Konstitusi dan Sistem Kepegawaian Negara Indonesia dan Jepang. *Riwayat Educational Journal of History and Humanities*, *8*(3), 4299–4306. https://doi.org/10.24815/jr.v8i3.48452