

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan analisis SWOT yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem merit di LAN mencakup beberapa aspek yang harus menjadi perhatian bagi instansi lain yang ingin mengembangkan sumber daya manusia berbasis merit. Aspek-aspek tersebut meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi LAN dalam implementasi sistem merit.

1. *Strength* (Kekuatan):

LAN memiliki kebijakan dan regulasi yang kuat yang dapat dioptimalkan dengan dukungan teknologi informasi. Ini memungkinkan LAN untuk mengembangkan sistem manajemen yang efisien, transparan, dan akuntabel dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier pegawai. Selain itu, komitmen kuat dari pimpinan yang didukung oleh kebijakan pemerintah merupakan kekuatan lain yang mendukung penerapan sistem merit secara konsisten.

2. *Weaknesses* (Kelemahan):

Keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran merupakan kelemahan utama yang dihadapi oleh LAN. Selain itu, terdapat kesenjangan kompetensi di antara pegawai serta pemahaman yang belum merata mengenai prinsip-prinsip sistem merit. Keterbatasan ini bisa menghambat implementasi sistem merit jika tidak ditangani dengan baik.

3. *Opportunities* (Peluang):

LAN memiliki peluang untuk memanfaatkan teknologi informasi guna mengatasi keterbatasan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional. Peluang lain termasuk kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai serta dukungan kebijakan pemerintah

yang berfokus pada reformasi birokrasi, yang dapat memperkuat penerapan sistem merit.

4. *Threats* (Ancaman):

LAN harus siap menghadapi ancaman seperti perubahan kebijakan di tingkat nasional yang dapat mempengaruhi penerapan sistem merit. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dari pegawai dan dampak krisis ekonomi serta situasi pasca-pandemi juga menjadi ancaman yang harus diatasi. Untuk menghadapi ancaman ini, LAN perlu memperkuat kebijakan internal, transparansi, akuntabilitas, dan komitmen pimpinan dalam mendukung sistem merit.

Dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini, LAN telah berhasil menerapkan sistem merit dengan predikat sangat baik. Oleh karena itu, diharapkan LAN dapat terus mengoptimalkan penerapan sistem merit, memanfaatkan peluang yang ada, dan mengatasi tantangan secara lebih efektif agar keberhasilan ini dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan di masa depan..

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, bagi instansi pemerintah yang ingin menerapkan manajemen ASN berbasis merit seperti yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), berikut adalah beberapa langkah yang harus dilakukan:

1. Mempelajari Kebijakan LAN dalam Penerapan Sistem Merit:

Instansi sebaiknya mempelajari kebijakan dan regulasi yang telah diterapkan oleh LAN dalam penerapan sistem merit. Sesuaikan kebijakan tersebut dengan kebutuhan dan konteks spesifik instansi Anda, tetapi tetap berpedoman pada prinsip-prinsip dasar meritokrasi.

2. Membangun Transparansi dan Akuntabilitas:

LAN telah menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas adalah kunci dalam penerapan sistem merit yang berhasil. Instansi lain harus memastikan bahwa setiap proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier dilakukan

secara terbuka dan akuntabel, dengan menyediakan mekanisme pengawasan yang ketat.

3. Mendorong Pemanfaatan Teknologi untuk Efisiensi:

LAN telah memanfaatkan teknologi informasi dalam manajemen sumber daya manusia. Instansi lain sebaiknya mengadopsi teknologi serupa untuk mengotomatisasi dan mempermudah proses manajemen SDM, sehingga efisiensi dan transparansi dapat ditingkatkan.

4. Menjalin Kerjasama untuk Penguatan Kapasitas:

Mengikuti langkah LAN, instansi lain dapat membangun kerjasama dengan institusi pendidikan, pelatihan, dan lembaga pemerintah lainnya. Kerjasama ini penting untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan untuk berbagi praktik terbaik dalam penerapan sistem merit.

5. Mendukung Keterlibatan Pimpinan dalam Proses Implementasi:

Keberhasilan LAN dalam penerapan sistem merit sebagian besar didorong oleh komitmen pimpinan. Instansi lain harus memastikan bahwa pimpinan terlibat aktif dalam proses penerapan, memberikan dukungan penuh, dan menjadi teladan bagi pegawai lainnya.

6. Memastikan Relevansi Kebijakan Pemerintah:

LAN berhasil karena mereka selaras dengan kebijakan pemerintah yang berfokus pada reformasi birokrasi. Instansi lain harus memantau kebijakan pemerintah yang relevan dan memastikan bahwa program SDM mereka sejalan dengan arah kebijakan tersebut.

7. Mempersiapkan Strategi untuk Menghadapi Tantangan:

LAN telah menghadapi dan mengatasi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan dan krisis ekonomi. Instansi lain harus belajar dari pengalaman ini dan mempersiapkan strategi untuk menghadapi tantangan serupa, dengan tetap fokus pada penerapan sistem merit.

Dengan mengikuti saran-saran ini, instansi lain dapat menerapkan sistem merit yang efektif dan menjadikan LAN sebagai contoh keberhasilan dalam manajemen ASN berbasis merit.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- BKPSDM Gayo Lues. (2023). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jakarta: Sekretariat Negara*, 202875, 4–22. <https://peraturan.go.id/files/uu-no-20-tahun-2023.pdf>
- BKPSDM Tegal. (2023). Sistem Merit dalam Manajemen ASN. In *Badan Kepegawaian, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Tegal*. <https://bkpsdm.tegalkab.go.id/main/read/1/berita/349/sistem-merit-dalam-manajemen-asn>
- Chariah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Daniarsyah, D. (2017). *Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Asn (Suatu Pemikiran Kritis Analisis) Merit System Implementation In The Open Recruitment*. 39–48.
- Daryanto, A. (2020). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal: Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 1(2), 1–10.
- Dwiputrianti, S. (2018). *Challenges With Implementation Of The Merit System In The Open Recruitment Of Government High Positions: The Case In Indonesia. January 2018*. <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8>
- Humas Menpan RB. (2020). Manajemen Talenta Jadi Pilar Penting dalam Sistem Merit. In *Panrb*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/manajemen-talenta-jadi-pilar-penting-dalam-sistem-merit>
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (Trustworthy Government) (Studi Penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23.
- KASN. (2019). *Penilaian Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*.
- KASN. (2023). Sistem Merit Dalam Angka 2023. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- KASN. (2024). KASN Terima 417 Laporan Dugaan Pelanggaran Netralitas ASN Sepanjang Pemilu 2024. *Kasn.Go.Id*. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/kasn-terima-417-laporan-dugaan-pelanggaran-netralitas-asn-sepanjang-pemilu-2024>
- Khobiburrohman, E. N., & Margareta, P. S. (2020). *Penerapan Sistem Merit Dalam Mewujudkan Good Governance Birokrasi Indonesia Untuk*. 3(2), 139–148.
- Kholda, D., Safina, D. K., Latuheru, N. E., & Jabarullah, M. N. (2024). *Potensi Politisasi Dalam Rekrutmen ASN*. 7482, 114–135.
- LAN. (2021). Pertahankan Predikat Sangat Baik dalam Penerapan Sistem Merit, Bukti Komitmen LAN Menjaga Kualitas SDM Aparatur. In *LAN RI*. <https://lan.go.id/?p=7690>
- LISDIANA, L., NOVARIA, E., & HERNI, E. T. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang. *Knowledge: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 3(3), 205–215. <https://doi.org/10.51878/knowledge.v3i3.2455>

- Maksin, M., S, I. N. C., Syamsya, Q., Mustofa, A., & Amrullah, M. J. (2023). Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen ASN Di Kabupaten Probolinggo Peran aparatur negara dalam sebagai sistem pengelolaan ASN untuk ASN dan menanamkan nilai-nilai etika Sistem manajemen menekankan Merit sistem yang menjalankan birokras. *08(02)*, 82–91.
- Mangelsdorf, K. R., & Reeves, T. Z. (1989). Implementing the Merit System in Ecuador. *Public Personel Management*, 193–208.
- Maulitya, T. A., Novitrisani, Y., & Supriyadi, T. (2024). *Literature Review : Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Polri*. *2(2)*, 633–638.
- Oliveros, V., & Schuster, C. (2016). Merit, Tenure, and Bureaucratic Behavior: Evidence From a Conjoint Experiment in the Dominican Republic. *Comparative Political Studies*.
- Paul Battaglio Jr, R., & Condrey, S. E. (2009). Reforming public management: Analyzing the impact of public service reform on organizational and managerial trust. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 689–707.
- Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Instansi Pemerintah. (2019). *Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. (2018). *Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. 1–27.
- Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, 1–162. <https://itjen.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2015/11/SALINAN-PP-Nomor-11-Tahun-2017-PP-Nomor-11-Tahun-2017.pdf>
- Rahadiri Abhesaka, N. M. (2023). Upaya Penanganan Atas Pelanggaran Netralitas ASN. *Kantor Regional BKN Jogjakarta*, 0, 1–23. <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2023/12/upaya-penanganan-atas-pelanggaran-netralitas-asn>
- Raharjanto, T. (2019). Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 1, 103–116. <https://doi.org/10.4135/9780857020109.n103>
- Rakhmawanto, A. (2018). Dikotomi Sistem Merit dan Politisasi Birokrasi dalam Pengangkatan Jabatan ASN. *Civil Apparatur Policy Brief*, 1(019), 1–4.
- Rizki, W. T., Widodo, S., & Praningrum, P. (2021). Pengaruh Manajemen ASN dan Good Governance terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Pada Kabupaten Pemekaran di Provinsi Bengkulu. *Student Journal Of Business and Management*, 4(2), 318–349.

- Roberts, G. E. (1994). Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, 525–549.
- Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Fauzi, A., & Kepegawaian, S. I. (2022). *Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan*. 3(2), 1165–1177.
- Sastra, Okta & Wijaya, T. (2023). *Human Resource Management 1 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital*. May, 5.
- Stancetic, V. (2020). Spoils System Is Not Dead: The Development and Effectiveness of the Merit System in Western Balkans. *Croatian and Comparative Public Administration (CCPA)*, 415–438.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). *Lembaga Administrasi Negara Implementation Of Merit System Policy : Best Practice*.
- Tondowana, A. T., Rorong, A. J., & Londa, V. Y. (2018). Pengaruh Sistem Merit Terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Sekretariat Daerah Kota Manado. *Administrasi Publik Fisip Unsrat*, 4(53), 1–13.
- Transparency International Indonesia. (2024). Peluncuran Hasil Korupsi, Demokrasi Dan Keadilan Indeks Persepsi Korupsi 2023. *Transparency International Indonesia*. <https://ti.or.id/wp-content/uploads/2024/01/20240130-Presentasi-CPI-2023-1.pdf>
- Tresnawati, F. (2024). Satu Dekade Sistem Merit: Sejauh Mana Implementasinya? *Kantor Regional I BKN Jogjakarta*.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jakarta: Sekretariat Negara*, 202875, 4–22. <https://peraturan.go.id/files/uu-no-20-tahun-2023.pdf>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Bpk.Go.Id*, 1–104. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>
- Vulpen, E. v. (2019). *7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know*.
- Wahyudi, H. (2023). *Seberapa Penting Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara?* <https://katanetizen.kompas.com/read/2023/12/05/104611685/seberapa-penting-sistem-merit-dalam-manajemen-aparatur-sipil-negara?page=all#:~:text=Sistem merit membawa dampak positif,kualitas dan kinerja yang objektif.>