

SKRIPSI



ANALISIS PENERAPAN SISTEM MERIT PADA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Disusun Oleh:

Nama : Reyka Nafara Hilsya

NPM : 2020011042

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024



**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MERIT PADA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**(Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Terapan)**

Disusun Oleh:

Nama : Reyka Nafara Hilsya
NPM : 2020011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERSETUJUAN

PROPOSAL SKRIPSI



PROGRAM SARJANA TERAPAN POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Nama : Reyka Nafara Hilsya
NPM : 2020011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Analisis Penerapan Sistem Merit pada
Lembaga Administrasi Negara

Rancangan Tugas Akhir Disetujui Untuk
Dilaksanakan Seminar

Jakarta, 28 Agustus 2024

Pembimbing,

Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA
LAN Jakarta pada tanggal 28 Agustus 2024

Ketua merangkap Anggota,



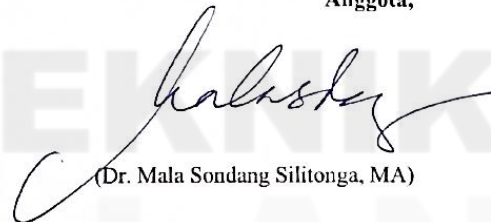
(Popman Lumban Gaol, S.Si., M.M.)

Sekretaris merangkap Anggota,



(Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A.)

Anggota,



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Reyka Nafara Hilsya
NPM : 2020011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang saya buat dengan judul “Analisis Penerapan Sistem Merit pada Lembaga Administrasi Negara” merupakan **hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya**. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia bertanggungjawab sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 12 Juli 2024



10000
METERAI
TEMPIL
F2511ALX347316557

(Reyka Nafara Hilsya)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat-Nya yang melimpah, sehingga skripsi berjudul **“Analisis Penerapan Sistem Merit pada Lembaga Administrasi Negara”** ini berhasil diselesaikan. Skripsi ini menjadi tonggak penting dalam perjalanan akademis penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses perkuliahan, khususnya kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., selaku dosen pembimbing dalam magang, proyek inovasi, dan tugas akhir skripsi ini. Terima kasih atas bimbingan, dukungan, dan nasihat yang sangat berharga selama penyelesaian skripsi ini. Penulis juga ingin berterima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta dan seluruh staf yang telah memberikan bimbingan dan dukungan.
2. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA., selaku Kepala Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah memberikan arahan yang berharga.
3. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M., selaku Ketua Dosen Penguji, atas dukungan, kritik, dan saran yang berharga dalam penyelesaian tugas akhir ini. Terima kasih atas pandangan konstruktif Bapak yang sangat membantu.
4. Ibu Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A., selaku Sekretaris Dosen Penguji, atas dukungan dan masukan selama proses ujian. Saya sangat menghargai waktu dan perhatian yang Ibu berikan dalam menyempurnakan tugas akhir ini.
5. Bapak M. Yusuf Gunawan Idris, S.Ip, ME., selaku Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum yang telah bersedia menerima penulis untuk melakukan penelitian di Lembaga Administrasi Negara.
6. Bapak Octa Soehartono, SE., MPA., selaku pegawai Biro SDM dan Umum yang turut mendukung serta membantu penulis dalam melaksanakan penelitian skripsi di Lembaga Administrasi Negara.

7. Kedua orang tua penulis yaitu Ibu Yuliyani dan Bapak Hidayatullah, serta saudara saya Ryan dan Razil yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi utama dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman terdekat di lingkungan kampus Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman terdekat dan sahabat di luar lingkungan kampus yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penyelesaian skripsi.
10. Orang-orang yang selalu saling memberi apresiasi pada setiap pencapaian dalam hidup.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan secara langsung, namun memberikan doa dan dukungan dalam bentuk apapun, yang turut berperan dalam kesuksesan penyelesaian skripsi ini.

Melalui penulisan skripsi ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperluas wawasan dan pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur. Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca demi penyempurnaan skripsi ini, sehingga dapat menjadi referensi yang bermanfaat untuk penelitian di masa yang akan datang.

Jakarta,



(Reyka Nafara Hilsya)

ABSTRAK

Nama : Reyka Nafara Hilsya
Judul : Analisis Penerapan Sistem Merit pada Lembaga Administrasi Negara

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem manajemen sumber daya manusia berbasis merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN) Indonesia, dengan fokus pada faktor-faktor keberhasilan penerapan sistem merit di berbagai unit LAN. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan delapan aspek sistem merit, sesuai dengan Permen PANRB Nomor 40 Tahun 2018, mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi serta diperkuat dengan analisis SWOT yang juga menjadi dasar penelitian. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi untuk memperkuat aspek-aspek krusial seperti perencanaan kebutuhan yang lebih terinci, transparansi dalam pengadaan, ekspansi program pengembangan karier, kriteria promosi yang lebih objektif, manajemen kinerja yang lebih terstruktur dan terukur, penggajian, penghargaan, dan disiplin yang konsisten, perlindungan dan pelayanan yang lebih komprehensif, serta integrasi yang lebih baik dalam sistem informasi ASN. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi LAN dan Instansi lainnya dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia berbasis merit di sektor publik Indonesia.

Kata Kunci: Lembaga Administrasi Negara, Pedoman Penilaian Sistem Merit, Sistem Merit

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

ABSTRACT

Nama : Reyka Nafara Hilsya
Judul : *Analysis of the Implementation of the Merit System in State Administration Institute*

This research aims to analyze the implementation of a merit-based human resource management system in the Indonesian State Administration Institute (LAN), with a focus on the success factors for implementing the merit system in various LAN units. The method used is a qualitative descriptive approach, including data reduction, data presentation and drawing conclusions. Data was collected through in-depth interviews and documentation studies. The analysis was carried out based on eight aspects of the merit system, in accordance with PANRB Ministerial Regulation Number 40 of 2018, including needs planning, procurement, career development, promotion and transfer, performance management, payroll, rewards and discipline, protection and service, as well as information systems and strengthened by analysis SWOT is also the basis of research. The results of this research provide recommendations to strengthen crucial aspects such as more detailed needs planning, transparency in procurement, expansion of career development programs, more objective promotion criteria, more structured and measurable performance management, consistent salaries, rewards and discipline, more comprehensive protection and services, as well as better integration in the ASN information system. It is hoped that this research can provide input for LAN and other agencies in improving the effectiveness of merit-based human resource management in the Indonesian public sector.

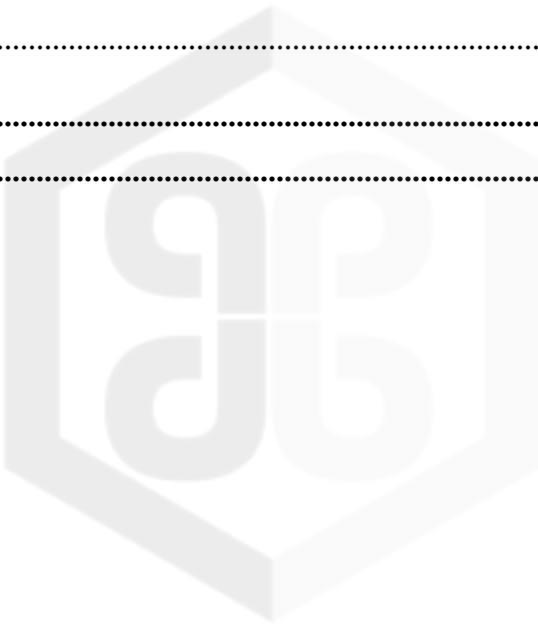
Keywords: *State Administration Institute, Merit System Assessment Guidelines, Merit System*

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

DAFTAR ISI

Judul	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PROPOSAL SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Permasalahan.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 14
2.1 Tinjauan Kebijakan dan Teori	14
2.1.1 Tinjauan Kebijakan	14
2.1.2 Tinjauan Teori	19
2.2 Konsep Kunci	27
2.3 Kerangka Berpikir	31
2.4 Penelitian Terdahulu.....	32
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 34
3.1 Metode Penelitian.....	34
3.2 Teknik Pengumpulan Data	34

3.3 Instrumen Penelitian.....	37
3.4 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	38
3.5 Uji Keabsahan Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	41
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	41
4.2 Penyajian Data.....	44
4.3 Pembahasan	80
4.4 Sintesis Pemecahan Masalah.....	91
BAB V PENUTUP	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN.....	102



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Judul	Halaman
Gambar 1.1 Tahun 1995-2022 Korupsi.....	2
Gambar 1.2 Peta Persebaran Penilaian Sistem Merit 2023	8
Gambar 1.3 Total Instansi Yang Sudah Dinilai Tahun 2023	8
Gambar 1.4 Penilaian Sistem Merit Bakamla 2023	9
Gambar 1.5 Penerapan Sistem Merit di Beberapa Lembaga Tahun 2023 ...	10
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	31
Gambar 4.1 Logo LAN RI	41
Gambar 4.2 Struktur Organisasi LAN RI.....	43
Gambar 4.3 Matriks Analisis SWOT di LAN.....	90


POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
Tabel 1.1 Penilaian Sistem Merit Dalam Angka	7
Tabel 1.2 Nilai Sistem Merit LAN RI	11
Tabel 3.1 Data Informan	35
Tabel 4.1 Penilaian Aspek Perencanaan Kebutuhan LAN Tahun 2023	45
Tabel 4.2 Penilaian Aspek Pengadaan LAN Tahun 2023.....	50
Tabel 4.3 Penilaian Aspek Pengembangan Karier LAN Tahun 2023	54
Tabel 4.4 Penilaian Aspek Promosi dan Mutasi LAN Tahun 2023.....	59
Tabel 4.5 Penilaian Aspek Manajemen Kinerja LAN Tahun 2023.....	63
Tabel 4.6 Penilaian Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin LAN Tahun 2023.....	68
Tabel 4.7 Penilaian Aspek Perlindungan dan Pelayanan LAN Tahun 2023	72
Tabel 4.8 Penilaian Aspek Sistem Informasi LAN Tahun 2023	77
Tabel 4.9 Penilaian Sistem Merit LAN Tahun 2023	81

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Halaman
Lampiran 1 Surat Permohonan Penelitian	102
Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian	103
Lampiran 3 Surat Selesai Penelitian	104
Lampiran 4 Hasil Cek Plagiasi/ <i>Turnitin</i>	105
Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup.....	106
Lampiran 6 Pedoman Dokumen	107
Lampiran 7 Pedoman Wawancara	108



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

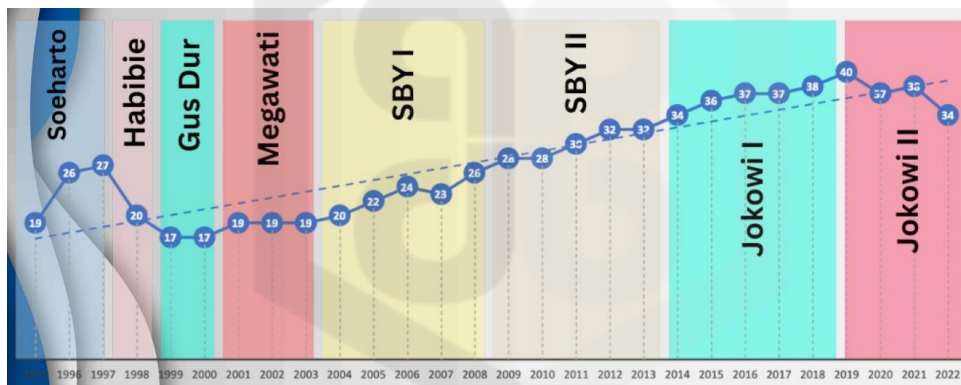
Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral dalam menggerakkan birokrasi pemerintah dalam pelaksanaan tugas, pembangunan dan pelayanan publik (Khobiburrohman & Margareta, 2020). Sejalan dengan prinsip yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Maksin, Supriyanto, & Cahya, 2023). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat penting karena kemampuan dan kualitas lembaga pemerintah sangat bergantung pada keahlian aparatur. Namun, minimnya kompetensi ASN seringkali disebabkan oleh implementasi manajemen ASN yang kurang profesional.

Menurut Ashari (2010), perlu adanya pemberdayaan untuk mengatasi berbagai masalah yang sering terjadi pada pegawai pemerintah, seperti: (1) Praktik spoil system dan inkompetensi dalam sistem rekrutmen dan seleksi pegawai; (2) Struktur kepegawaian yang tidak ideal dalam hal kualitas, kuantitas, dan distribusi; (3) Efisiensi, efektivitas, dan kinerja pegawai yang belum optimal; (4) Sistem dan pola karier pegawai yang tidak jelas, transparan, dan kompetitif; serta (5) Rendahnya tingkat disiplin, etos kerja, dan budaya kerja pegawai. Selain itu, buruknya manajemen ASN juga diperparah oleh politisasi birokrasi dalam administrasi, di mana pejabat politik sering melakukan intervensi dalam pengangkatan jabatan karier ASN (Rakhmawanto, 2018).

Dalam konteks pemilu 2024, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah menerima 417 laporan dugaan pelanggaran netralitas ASN, dengan 197 ASN terbukti melanggar dan direkomendasikan untuk dijatuhi sanksi oleh pejabat pembina kepegawaian (PPK) masing-masing instansi. Pelanggaran terbanyak terjadi di media sosial, mencapai 40% dari total laporan. KASN mengidentifikasi lima jenis pelanggaran netralitas yang umum dilakukan ASN; kampanye di media sosial (30,4%), kegiatan yang menunjukkan keberpihakan kepada calon (22,4%), foto bersama calon dengan simbol gerakan yang mengindikasikan keberpihakan (12,6%), pendekatan ke

partai politik untuk kepentingan pencalonan (5,6%), dan kehadiran pada deklarasi calon (10,9%). Data ini menunjukkan pentingnya penanganan serius untuk mempertahankan integritas ASN dalam proses demokrasi, mengingat pelanggaran netralitas ASN dapat terjadi di setiap tahapan pemilu (Rahadiri Abhesaka, 2023).

Pada pemilu 2024, KASN melaksanakan berbagai upaya pembinaan dan pengawasan terhadap netralitas ASN. Salah satu upayanya adalah penyelenggaraan serangkaian webinar nasional yang terstruktur, dengan fokus pada jabatan-jabatan yang rentan terpolitisasi seperti pejabat kepala daerah, camat, lurah, tenaga pendidik, kependidikan, dan ASN yang terlibat dalam program bantuan sosial. Selain itu, KASN juga menggelar kampanye dengan slogan "ASN Pilih Netral" yang diperbincangkan di berbagai ruang publik. Upaya koordinasi intensif juga dilakukan dengan Bawaslu, kementerian/lembaga dalam Satuan Tugas Netralitas, serta instansi pemerintah di tingkat pusat maupun daerah (KASN, 2024).



Sumber: (Transparency International Indonesia, 2024)

Gambar 1.1 Tahun 1995-2022 Korupsi

Selama lima tahun terakhir, *Corruption Perceptions Index* (CPI) Indonesia mengalami penurunan. Pada tahun 2019, skor CPI Indonesia adalah 40 dan kemudian turun menjadi 34 pada tahun 2022. Menurut Sekretaris Jenderal Transparency International Indonesia (TII), Danang Widoyoko, “*Demokrasi Indonesia sedang berjalan mundur secara cepat. Langkah mundur itu serentak dengan rendahnya pemberantasan korupsi dan perlindungan HAM di Tanah Air. Padahal, tanpa penegakan korupsi yang mumpuni, perlindungan HAM sejati tidak akan diraih*”. CPI

2023 menunjukkan bahwa Indonesia terus menghadapi tantangan serius dalam melawan korupsi, dengan skor 34/100 dan peringkat 115 dari 180 negara yang disurvei, sama dengan skor CPI 2022. Korupsi terbukti melemahkan demokrasi dan akses terhadap keadilan. Penyempitan ruang partisipasi publik karena sistem yang korup telah memperburuk tercapainya kesejahteraan. Korupsi juga menjadi hambatan bagi warga dalam mengakses keadilan.

Masalah-masalah tersebut telah menghasilkan birokrasi yang dipenuhi oleh aparatur yang kurang kompeten. Akibatnya, pola birokrasi yang terbentuk cenderung bersifat patrimonial, di mana birokrat merasa paling berkuasa dan mengetahui segalanya karena memiliki pengetahuan dan wewenang yang lebih tinggi. Masyarakat pun sering kali diposisikan sebagai pihak yang tidak memiliki kekuatan dan harus tunduk pada aturan yang dibuat oleh pihak di atasnya. Kondisi ini telah berlangsung lama, menyebabkan birokrasi mendapat reputasi buruk di mata masyarakat. Keluhan-keluhan tentang buruknya pelayanan publik sering kali terdengar di berbagai lapisan masyarakat (Dwiputrianti, 2018). Untuk menjamin birokrasi pemerintah yang bersih, bebas Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN), dan terlepas dari intervensi politik, perlu diterapkan sistem manajemen ASN berbasis merit (Rakhmawanto, 2018).

Pengesahan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 15 Januari 2014 menjadi awal reformasi birokrasi, menandai fokus baru pada independensi, kinerja, dan profesionalisme ASN (Daniarsyah, 2017). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi langkah awal yang membawa harapan baru dalam pelaksanaan manajemen ASN, dengan memberikan harapan akan terciptanya ASN yang kompeten, handal, dan kompetitif melalui penerapan sistem manajemen yang berbasis merit. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak hanya sekadar wacana, melainkan sebuah langkah konkret menuju peningkatan mutu dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Meskipun langkah-langkah telah diambil untuk menerapkan norma dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, namun hasilnya masih belum merata. Reformasi birokrasi, khususnya setelah diberlakukan UU ASN, telah mengalami perubahan

signifikan dalam manajemen ASN. Semua aspek diawasi secara ketat dan dilaksanakan berdasarkan prinsip sistem merit. Untuk mempercepat penerapan sistem merit, tanggung jawab strategis diberikan kepada KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara). Sebagai lembaga yang independen dan terbebas dari campur tangan politik, KASN memiliki kewenangan untuk mengawasi implementasi norma dasar, kode etik, dan kode perilaku, serta penerapan sistem merit di semua instansi pemerintah. Sebagai garda terdepan dalam memastikan profesionalisme dan kualitas kinerja ASN, KASN bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi (KASN, 2019).

Manajemen SDM ASN yang berbasis merit dipercayai memiliki daya tarik yang kuat untuk menarik individu terbaik bergabung dalam suatu organisasi. Sistem ini memberikan kesempatan setiap individu untuk mengembangkan karier sesuai dengan kemampuannya, tanpa terpengaruh oleh faktor non-merit seperti gender atau suku. Lebih dari sekadar itu, penerapan sistem merit juga diyakini dapat menggerakkan pertumbuhan ekonomi serta mengurangi tingkat korupsi. Dengan fokus pada profesionalisme dan integritas, sistem merit dalam manajemen kepegawaian bertujuan menciptakan ASN yang berkualitas, adil dalam kompensasi, terus mengembangkan kemampuan melalui pendidikan, serta melindungi karier mereka dari politisasi dan kebijakan yang tidak berdasarkan pada prinsip merit (BKPSDM Tegal, 2023).

Sistem merit bagi ASN merupakan dasar untuk seleksi, promosi, dan pengakuan yang didasarkan pada kualitas dan kinerja yang objektif, bukan hubungan keluarga atau pengaruh politik. Sistem ini membantu meningkatkan kinerja, motivasi, dan akuntabilitas ASN, serta memastikan pengelolaan ASN yang efektif dan efisien dengan penghargaan yang adil. Untuk birokrasi, sistem merit penting karena meningkatkan efektivitas dan transparansi, serta menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Dengan menempatkan individu yang kompeten dan berkinerja tinggi dalam jabatan, efektivitas birokrasi meningkat, keputusan terkait personalia menjadi lebih terbuka, dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga birokrasi bertambah. Bagi masyarakat, sistem merit menjamin pelayanan publik yang lebih baik dan

responsif, serta meningkatkan partisipasi dalam pembangunan. Hal ini menjadikan pelayanan publik sebagai dasar utama keberlanjutan pemerintahan dan memperkokoh kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Wahyudi, 2023).

Di instansi pemerintah, penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dimulai sejak tahap perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga masa pensiun. Dalam konteks ini, kriteria penerapan sistem merit mencakup beberapa aspek yang penting untuk dipertimbangkan, seperti (1) standar kompetensi jabatan yang jelas; (2) perencanaan kebutuhan pegawai yang sesuai dengan beban kerja; (3) pelaksanaan seleksi dan promosi yang transparan; (4) manajemen kinerja yang komprehensif; (5) penghargaan dan sanksi didasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan; (6) penerapan kode etik dan perilaku ASN; (7) pengembangan kompetensi berkelanjutan; (8) perlindungan terhadap pegawai dari penyalahgunaan wewenang; dan (9) adanya sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN.

Penerapan sistem merit di instansi pemerintah harus konsisten dilakukan, dimulai dari perekrutan, penggajian, pengukuran kinerja, promosi jabatan, hingga pengawasan. Untuk mempercepat proses ini, diperlukan langkah-langkah strategis. Pertama, mengembangkan dan memperkuat manajemen talenta SDM aparatur guna mempersiapkan kader penerus dengan talenta terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kedua, meningkatkan kelincahan dan kemampuan SDM serta organisasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan. Ketiga, mengintensifkan peran aktif kepala daerah dalam mendukung meritokrasi di daerah dan meningkatkan kolaborasi antara pemerintah daerah dengan Kementerian PAN RB, KASN, BKN, dan LAN. Selalu mengamalkan nilai-nilai inti ASN yang diluncurkan oleh Presiden Joko Widodo, yaitu Berakhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), akan menciptakan profil ASN yang berkualitas dan mendorong perbaikan kualitas birokrasi (LAN, 2021).

Peraturan Menteri PANRB No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta ASN memberikan pedoman bagi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah untuk

mempercepat reformasi manajemen SDM di instansinya masing-masing. Manajemen Talenta ASN adalah sistem yang mencakup akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta untuk jabatan-jabatan tertentu, berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi. Manajemen talenta ASN didasarkan pada sistem merit yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dari mulai perencanaan, pengembangan kompetensi, karier, hingga kompensasi. Untuk melaksanakan manajemen talenta ini, dukungan penuh dari semua pihak, termasuk pemangku kepentingan yang menangani manajemen SDM atau kepegawaian di setiap instansi pemerintah, sangat diperlukan (Humas Menpan RB, 2020).

Presiden Republik Indonesia, dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 31 Oktober 2023. UU ini menggantikan UU Nomor 5 Tahun 2014 yang dianggap tidak lagi relevan dengan perkembangan penyelenggaraan fungsi ASN dan kebutuhan masyarakat. Reformasi ASN yang diperkenalkan melalui UU terbaru ini menegaskan komitmen pemerintah untuk memperbaiki sistem kepegawaian dan meningkatkan pelayanan publik.

Sistem merit dalam UU No. 5 Tahun 2014 didefinisikan sebagai *“Kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil tanpa diskriminasi.”* Melalui undang-undang ini, ASN diharapkan bertransisi dari zona nyaman ke zona kompetitif, dengan tujuan meningkatkan kualitas birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang profesional (Stancetic, 2020). Dalam UU No. 20 tahun 2023, "Prinsip Meritokrasi" ditekankan pada pengelolaan sumber daya manusia yang berlandaskan kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas dan moralitas. Prinsip ini diterapkan secara adil dan wajar tanpa memandang latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi disabilitas (KASN, 2023). Pendekatan yang lebih progresif ini diharapkan membuat ASN lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Penilaian penerapan sistem merit dalam angka di instansi pemerintah dibagi ke dalam kategori sesuai dengan nilai dan indeks yang dicapai, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 40 Tahun 2018 dan Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019. Ini membantu dalam menilai kinerja instansi dan memberikan panduan untuk perbaikan yang diperlukan.

Tabel 1.1
Penilaian Sistem Merit Dalam Angka

No.	Kategori	Nilai	Indeks	Rekomendasi
I	Buruk	0 – 174	0,2 – 0,4	Dibimbing intensif agar memenuhi persyaratan
II	Kurang	175 – 249	0,41 – 0,6	Dibimbing agar memenuhi persyaratan
III	Baik	250 – 324	0,61 – 0,8	- Diberi kesempatan untuk mengisi JPT dari <i>talent pool</i> namun dengan pengawasan - Dievaluasi setiap tahun
IV	Sangat Baik	325 – 410	0,81 – 1	- Dapat diberikan kesempatan untuk mengisi JPT dari <i>talent pool</i> - Dievaluasi 2 tahun sekali

Sumber: (KASN, 2019)

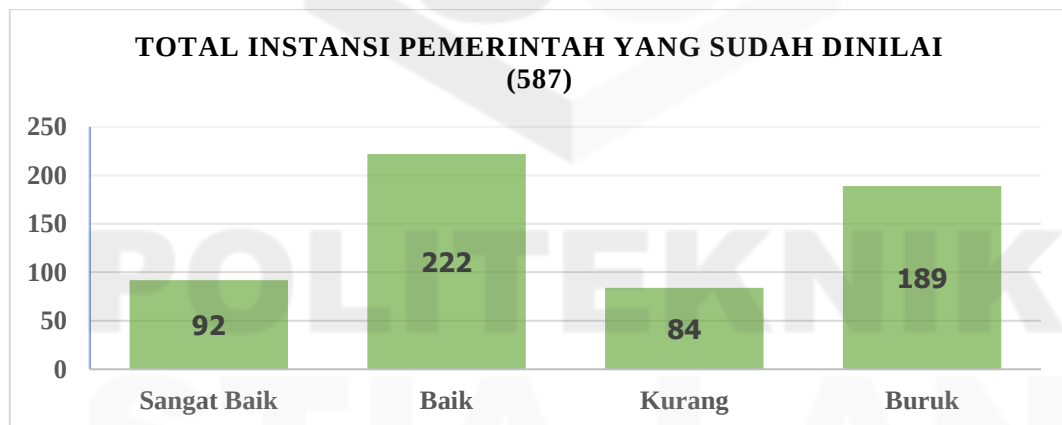
Berdasarkan Tabel 1.1, evaluasi sistem merit menggambarkan empat kategori penilaian yang mencerminkan kualitas penerapan manajemen ASN di instansi pemerintah. Kategori pertama menunjukkan kinerja buruk, memerlukan pembimbingan intensif untuk memenuhi persyaratan. Kategori kedua menandakan kinerja yang kurang dan memerlukan bimbingan untuk perbaikan. Instansi dalam Kategori ketiga dinilai baik, namun masih perlu peningkatan dalam penerapan sistem merit, sementara kategori keempat mencerminkan kinerja sangat baik dengan evaluasi dilakukan setiap dua tahun.



Sumber: (KASN, 2023)

Gambar 1.2 Peta Persebaran Penilaian Sistem Merit 2023

Berdasarkan Gambar 1.2 memperlihatkan Peta Persebaran Kategori Penilaian Sistem Merit yang menampilkan data persentase pemerintah daerah yang telah mendapat kategori "Baik" dan "Sangat Baik" dalam penerapan sistem merit di setiap provinsi. Data ini berasal dari total populasi instansi pemerintah yang menjadi objek pengawasan sistem merit oleh KASN, yang mengikuti prioritas nasional dalam RPJMN 2020-2024. Total populasi ini mencapai 597, termasuk 34 Kementerian, 21 Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), 34 Pemerintah Provinsi, dan 508 Pemerintah Kabupaten/Kota. Hingga akhir tahun 2023, sebanyak 587 instansi telah dinilai penerapan sistem merit oleh KASN.



Sumber: (KASN, 2023)

Gambar 1.3 Total Instansi Yang Sudah Dinilai Tahun 2023

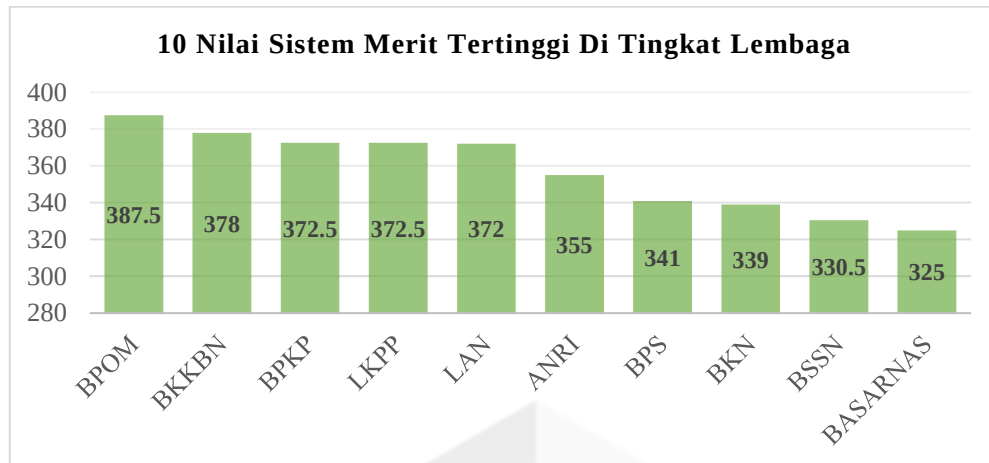
Implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi oleh pemerintah, terutama dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Dalam satu dekade sejak sistem merit menjadi prinsip utama dalam manajemen ASN, implementasinya di berbagai instansi pemerintah menunjukkan pencapaian yang beragam. Berdasarkan data pada gambar 1.3, hingga akhir tahun 2023 terdapat 587 instansi yang telah dinilai terkait penerapan sistem merit oleh KASN, 92 instansi dinilai sangat baik, 222 instansi baik, 84 instansi kurang, dan 189 instansi buruk (Tresnawati, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak instansi yang perlu meningkatkan penerapan sistem merit mereka untuk mencapai standar yang diharapkan. Sebagai contoh, Badan Keamanan Laut (Bakamla) pada tahun 2021 belum mencapai batas maksimal penilaian sistem merit yang ditentukan oleh KASN, sehingga mendapatkan predikat buruk. Berdasarkan berita acara verifikasi KASN No. BA.17/PMPSM/SM 1.KASN/VII 2021, Bakamla mendapatkan nilai seratus empat puluh tiga (143), yang menunjukkan bahwa pada tahun tersebut Bakamla masih buruk dalam menerapkan delapan aspek sistem merit. Sebagai instansi yang relatif baru, Bakamla belum mampu melakukan perubahan yang diperlukan dan memenuhi ekspektasi KASN.

	ASPEK	SKOR 2022	SKOR 2023	Proyeksi
(1)	PERENCANAAN KEBUTUHAN	35	40	40
(2)	PENGADAAN	40	40	40
(3)	PENGEMBANGAN KARIR	47,5	55	67,5
(4)	PROMOSI MUTASI	25	28	27,5
(5)	MANAJEMEN KINERJA	42,5	53	70
(6)	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN, DISIPLIN	35	35	37,5
(7)	PERLINDUNGAN PELAYANAN	14	16	16
(8)	SISTEM INFORMASI	14	16	16
	TOTAL	253	282	314,5
	KATEGORI	BAIK		

Gambar 1.4 Penilaian Sistem Merit Bakamla 2023

Berdasarkan gambar 1.4 menunjukkan bahwa Penilaian Sistem merit Bakamla pada tahun 2023, Bakamla mulai melakukan perubahan secara bertahap untuk

mengejar aspek-aspek merit yang tertinggal. Usaha ini berhasil, dan beberapa aspek tersebut akhirnya memenuhi syarat bobot maksimal, sehingga Bakamla mendapatkan predikat baik.



Sumber: (KASN, 2023)

Gambar 1.5 Penerapan Sistem Merit di Beberapa Lembaga Tahun 2023

Berdasarkan Gambar 1.2 menunjukkan bahwa terdapat sepuluh lembaga dengan nilai sistem merit tertinggi di tingkat lembaga. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) memimpin peringkat dengan nilai 387,5, disusul oleh Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) dengan nilai 378. Seluruh lembaga yang tercantum dalam daftar menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam menerapkan sistem merit, dengan penilaian "Sangat Baik". Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peringkat kelima dengan nilai 372, menegaskan kontribusinya dalam menjaga standar kualitas ASN yang tinggi di Indonesia.

Penelitian ini difokuskan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN), sebuah Lembaga Pemerintah Nonkementerian (LPNK) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui menteri yang menangani urusan pemerintahan terkait pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. LAN memiliki peran penting sebagai lembaga nonkementerian yang ditugaskan untuk melakukan pengkajian, pendidikan, dan pelatihan bagi aparatur sipil negara sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur tentang ASN.

Dikutip dari Suryanto & Darto (2020) terdapat enam alasan utama mengapa LAN menerapkan sistem merit. Pertama, LAN berharap dalam proses rekrutmen pejabat tinggi tidak terjadi korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Kedua, untuk menghindari politisasi birokrasi sehingga prosesnya bisa berjalan netral dan menghasilkan pemimpin yang kompeten dengan rekam jejak yang baik. Ketiga, sistem merit diharapkan mampu mengatasi ketidakefisienan dalam sistem administrasi negara yang lama, di mana korupsi dan nepotisme sering terjadi. Keempat, mempertimbangkan profesionalisme aparatur, karena sistem merit mampu merekrut pegawai dengan kemampuan dan kompetensi unggul, yang lebih penting daripada senioritas dan usia. Kelima, menciptakan budaya persaingan yang kompetitif untuk menghadapi tantangan masa depan. Kemudian terakhir, sistem merit dapat mendorong percepatan pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi di LAN.

Tabel 1.2
Nilai Sistem Merit LAN RI

Tahun	2019	2020	2021	2022	2023
Nilai Sistem Merit	357,5	357,5	362,5	362,5	368,5
Predikat	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Sumber: KASN (2023)

Sistem merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah diterapkan sejak tahun 2015 dan mendapat pengakuan dari pemerintah pada 2019 dengan meraih predikat “Sangat Baik” dalam Indeks Sistem Merit (*Merit System Index*) yang dinilai oleh KASN. Berdasarkan data KASN, LAN secara konsisten meraih predikat "Sangat Baik" dalam Indeks Sistem Merit dari tahun 2019 hingga 2023. Pada tahun 2019, LAN memperoleh nilai 357,5, namun masih memerlukan perbaikan terutama dalam pengembangan karir dan sistem informasi yang saat itu masih dilakukan secara manual. Pada tahun 2021, nilai meningkat menjadi 362,5 dengan catatan dari KASN untuk melakukan perencanaan kebutuhan dengan kebijakan yang lebih konkret dan memperbaiki sistem informasi, khususnya dalam menyajikan profil pegawai serta mengevaluasi gap kualifikasi dan kompetensi pegawai.

Pada tahun 2023, LAN berhasil meningkatkan nilai meritnya menjadi 372 dengan berbagai upaya perbaikan, termasuk pengembangan kompetensi melalui kolaborasi dengan institusi seperti Politeknik STAN, IPDN, dan lainnya. LAN terus berupaya meningkatkan berbagai instrumen dan sistem dalam penerapan meritokrasi untuk menciptakan ASN yang unggul dan berkelas internasional. Tahun 2023 menjadi momentum penting yang penuh prestasi bagi LAN, menandai pencapaian luar biasa yang merupakan hasil dari dedikasi dan kerja keras seluruh pimpinan dan pegawai LAN. Meskipun berhasil dalam menerapkan sistem merit, LAN tetap memperhatikan catatan yang muncul dari hasil penilaian pada tahun-tahun sebelumnya.

LAN, sebagai institusi yang bertugas mengembangkan administrasi negara dan meningkatkan kompetensi SDM penyelenggara negara, dinilai berhasil menerapkan kebijakan sistem merit. Meskipun penerapan sistem merit di LAN sering menghadapi tantangan akibat dinamika peraturan pemerintah yang mempengaruhi tata kelola kepegawaian, komitmen dari berbagai pihak, terutama pimpinan tertinggi, sangat dibutuhkan untuk mendukung penerapan meritokrasi. Pada tahun 2024, LAN optimis untuk mencapai kinerja yang signifikan dalam upayanya menciptakan birokrasi berstandar dunia dan berfokus pada pelayanan unggul.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), telah berhasil menerapkan sistem merit dengan baik. Namun, masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti praktik-praktik yang dilakukan oleh LAN dalam menerapkan sistem merit, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilannya, serta mempelajari praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh instansi lain. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai **“Analisis Penerapan Sistem Merit pada Lembaga Administrasi Negara”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang sudah peneliti jelaskan diatas, maka yang menjadi rumusan permasalahan yang akan peneliti teliti ialah “Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit pada Lembaga Administrasi Negara?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah “Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit pada Lembaga Administrasi Negara.”

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat akademik

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti dan akademisi yang ingin mengeksplorasi topik ini lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar untuk studi lanjutan mengenai implementasi dan efektivitas sistem merit dalam sektor publik, termasuk identifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keberhasilan penerapannya.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam sistem merit. Temuan ini tidak hanya memberikan wawasan mendalam tentang praktik pengelolaan SDM berbasis merit di LAN, sehingga dapat dikembangkan dan diterapkan lebih efektif, tetapi juga memberikan wawasan bagi instansi pemerintah lain yang berencana mengadopsi atau mengoptimalkan sistem merit mereka dengan mempelajari praktik terbaik dan mengatasi tantangan yang dihadapi oleh LAN.