

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Kebijakan dan Teori

2.1.1 Tinjauan Kebijakan

Sebagai bagian dari penelitian, peneliti menelaah kebijakan sistem merit yang relevan dengan topik penelitian. Menurut KASN (2019) Landasan hukum atau kebijakan-kebijakan penerapan sistem merit di birokrasi pemerintah Indonesia tersebut meliputi:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bertujuan untuk membangun ASN yang profesional, berintegritas, netral, dan bebas dari intervensi politik serta praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. UU ini menegaskan bahwa manajemen ASN harus didasarkan pada sistem merit, yang berarti kebijakan dan manajemen ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Hal ini mencakup semua aspek manajemen ASN, termasuk rekrutmen, pengangkatan, penempatan, promosi, dan pemberhentian, yang harus didasarkan pada prinsip merit. UU ini juga memperkenalkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas mengawasi penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, memastikan akuntabilitas, dan menjaga kode etik profesi ASN.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memperbarui ketentuan sebelumnya untuk mempercepat transformasi ASN agar lebih berorientasi pada pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. UU ini menekankan penguatan pengawasan sistem merit, penetapan kebutuhan PNS dan PPPK, kesejahteraan pegawai,

penataan tenaga honorer, dan digitalisasi manajemen ASN. Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK, yang berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional secara profesional dan bebas dari intervensi politik serta praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. UU ini juga menetapkan batas usia pensiun untuk berbagai jabatan ASN.

Kedua undang-undang ini menekankan pentingnya sistem merit dalam manajemen ASN, di mana penempatan, promosi, dan pengembangan karier ASN harus didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang relevan, serta kinerja yang objektif dan adil. Dengan penerapan sistem merit, ASN diharapkan dapat bekerja lebih profesional, berintegritas, dan bebas dari pengaruh politik, sehingga mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan berkelas dunia.

2. Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah pijakan utama dalam pengelolaan aparatur sipil negara di Indonesia. Undang-undang tersebut menggarisbawahi urgensi untuk menghasilkan PNS yang profesional, terbebas dari campur tangan politik, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain memberikan definisi yang jelas terkait dengan istilah-istilah terkait ASN, seperti Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai ASN, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), undang-undang ini juga mengatur proses perekrutan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN, termasuk batas usia pensiun.

Undang-undang ini menetapkan mekanisme seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi serta berbagai ketentuan terkait dengan cuti PNS, pelatihan prajabatan, dan sistem informasi ASN untuk memastikan

pengelolaan yang efisien dan terintegrasi. Dengan didirikannya Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pembinaan, pendidikan, pelatihan, dan manajemen ASN secara nasional, undang-undang ini menjadi landasan penting dalam menjaga profesionalisme dan integritas PNS di Indonesia

3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan landasan yang kuat bagi pengelolaan ASN di Indonesia. Dalam peraturan ini dijelaskan definisi yang jelas terkait dengan ASN, Pegawai ASN, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta berbagai klasifikasi jabatan dan kompetensi yang diperlukan. Selain itu, peraturan ini mengatur proses perekrutan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN dengan mengedepankan prinsip sistem merit yang adil dan tanpa diskriminasi.

Terdapat pula ketentuan mengenai *road map* penerapan sistem merit, indeks sistem merit, serta mekanisme penilaian dan penetapan kebutuhan pegawai negeri sipil. Dengan adanya peraturan ini, diharapkan manajemen ASN dapat dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi untuk menciptakan aparatur negara yang berkualitas dan profesional. etiap instansi pemerintah harus menyusun *Road Map* Penerapan Sistem Merit yang terlampir dalam Peraturan Menteri, sebagai bagian integral dari kebijakan tersebut. Dokumen ini mencakup rencana aksi yang terperinci, dilengkapi dengan target pencapaian (output) dan dampak/hasil yang diinginkan dari setiap tindakan yang direncanakan (outcome).

4. 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 sebagai perbaikan dari Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah

Peraturan KASN No. 5/2017 merupakan pedoman untuk menilai penerapan sistem merit di instansi pemerintah melalui metode self-assessment. Terdapat delapan kriteria yang diuraikan ke dalam indikator untuk mengukur sejauh mana sistem merit telah diterapkan. Pada tahun 2017, dilakukan konsultasi publik dan ujicoba, dan pada tahun 2018, instrumen tersebut diimplementasikan pada beberapa instansi percontohan. Dengan diterbitkannya PermenPANRB No. 40/2018, diperlukan penyesuaian terhadap Peraturan KASN No. 5/2017 agar sesuai dengan kebijakan umum sistem merit dan menjadi dasar rekomendasi penilaian.

Peraturan KASN No. 9/2019 mengatur tata cara penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen ASN. Peraturan ini bertujuan menciptakan pegawai yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, dengan manajemen ASN yang adil berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Peraturan ini mencakup berbagai aspek manajemen ASN dan melibatkan badan-badan seperti KASN, LAN, dan BKN dalam pembinaan dan pengelolaan ASN secara nasional.

Ruang lingkup sistem merit terdiri dari delapan aspek, dan penerapannya di Indonesia masih memerlukan beberapa tahapan. Berdasarkan PermenPan-RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, tahapan penerapan sistem merit meliputi:

- a. Penyusunan peta jalan (*roadmap*) penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah.

- b. Pembentukan dan penugasan tim penilai mandiri sistem merit di setiap instansi pemerintah.
- c. Penetapan penilaian tingkat penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah.
- d. Pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah.
- e. Pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan di instansi pemerintah.

Road map penerapan sistem merit adalah rencana operasional yang disusun dan dilaksanakan setiap lima tahun sekali. Ini adalah rencana rinci yang menetapkan langkah-langkah konkret untuk menerapkan sistem merit dari satu tahap ke tahap berikutnya selama lima tahun. Peta jalan ini memiliki sasaran yang jelas setiap tahunnya. Dokumen rencana aksi menggambarkan secara rinci target capaian (output) dan dampak atau hasil (outcome) dari setiap aksi yang direncanakan, meliputi delapan aspek yang telah ditetapkan.

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) ini bertujuan untuk melaksanakan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Peraturan ini mengatur tentang tujuan, prinsip, ruang lingkup, dan aspek manajemen talenta ASN, kelembagaan manajemen talenta, penyelenggaraan manajemen talenta, sistem informasi manajemen talenta, serta anggaran yang dibutuhkan. Peraturan ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengelola talenta ASN secara efektif dan efisien, sesuai dengan standar kompetensi dan sistem merit yang berlaku.

2.1.2 Tinjauan Teori

A. Manajemen Aparatur Sipil Negara

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting bagi setiap organisasi, mencakup semua individu yang bekerja di dalamnya, termasuk pekerja tetap, kontrak, dan sementara. Kinerja dan kesuksesan organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM-nya (Sastra, Okta & Wijaya, 2023). Dalam manajemen SDM, menurut (Vulpen, 2019) dalam bukunya "*Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know*", terdapat beberapa elemen dasar yang dianggap penting untuk keberhasilan manajemen SDM. Elemen-elemen ini meliputi rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, perencanaan strategis, kompensasi, sistem informasi kepegawaian, serta analisis data SDM. Keberadaan semua elemen ini saling terhubung dan tidak bisa dipisahkan, yang bersama-sama memungkinkan tenaga kerja untuk tidak hanya bekerja lebih baik tetapi juga mencapai kinerja terbaik mereka

Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran penting dalam membangun masyarakat yang taat hukum, beradab, demokratis, adil, makmur, dan bermoral. Mereka juga berperan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang adil dan merata, serta menjaga kesatuan dan persatuan bangsa dengan berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945. Pegawai sebagai sumber daya organisasi memiliki posisi yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga reformasi kepegawaian dalam konteks reformasi birokrasi perlu terus menerus dilakukan.

Reformasi kebijakan manajemen kepegawaian di Indonesia ditandai dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang merupakan penyempurnaan dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974. Penyempurnaan ini diperlukan guna mempersiapkan kepegawaian negara yang mampu melaksanakan Tap MPR RI Nomor X/MPR/1998 dan Tap MPR RI Nomor IX/MPR/1998, mengingat perubahan

strategis yang terjadi setelah pemilu 1999. UU No. 8 Tahun 1974 dianggap tidak memadai untuk mendukung kebutuhan pembangunan nasional dan harus disempurnakan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mencakup perencanaan, pendidikan dan pelatihan, pemanfaatan dan pembinaan, serta penetapan kompensasi sebagai proses yang terintegrasi.

Perubahan strategis yang dimaksud termasuk perubahan sistem pemerintahan, hubungan pusat-daerah, dan penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, UU No. 8 Tahun 1974 dinilai sudah tidak sesuai dengan tuntutan dinamika serta perkembangan masyarakat dan pemerintahan. Penyempurnaan yang dituangkan dalam UU No. 43 Tahun 1999 diarahkan untuk mengatur struktur kepegawaian negara, profesionalitas dan netralitas aparatur negara, desentralisasi kewenangan kepegawaian dengan tetap mempertahankan mobilitas dan peningkatan kesejahteraan PNS. Namun, reformasi yang dilakukan belum memberikan hasil yang sesuai, masih terdapat banyak permasalahan dalam setiap level manajemen PNS, mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian.

Akhir tahun 2013 menjadi momen penting bagi seluruh pegawai negeri sipil di Indonesia, untuk memperkuat reformasi ini diterbitkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) No. 5 Tahun 2014 yang memperkenalkan beberapa perubahan mendasar dalam manajemen SDM dengan adanya sistem merit. Sistem ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional, kompeten, dan bebas dari intervensi politik, serta memastikan bahwa pengelolaan ASN dilakukan secara transparan dan akuntabel (Rizki, Widodo, & Praningrum, 2021).

Dalam konsep manajemen strategis sumber daya manusia yang diatur dalam UU ASN, pendekatan yang ditekankan adalah pengembangan potensi *human capital*, bukan sekadar administrasi kepegawaian. Dalam UU Aparatur Sipil Negara, konsep pengembangan *human capital* terwujud dalam Pasal 51, yang mengatur bahwa Manajemen ASN dilaksanakan berdasarkan sistem

merit. Pasal 1 angka 5 UU tersebut mendefinisikan Manajemen ASN sebagai upaya untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar dan etika profesi, serta bebas dari intervensi politik, praktik korupsi, dan nepotisme. Sistem merit, sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 1 angka 22, merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berfokus pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan wajar, tanpa diskriminasi terhadap latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan.

Berdasarkan teori Manajemen ASN yang telah dibahas, peneliti menyimpulkan bahwa peneliti menyimpulkan bahwa reformasi kepegawaian di Indonesia, mulai dari UU No. 8 Tahun 1974, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 hingga Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 dengan sistem merit, bertujuan untuk memastikan bahwa ASN yang direkrut, dipromosikan, dan diberi penghargaan adalah individu yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja terbaik. Hal ini diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang profesional, transparan, akuntabel, dan bebas dari intervensi politik serta praktik korupsi dan nepotisme, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik yang diberikan.

B. Sistem Merit

Konsep sistem merit telah dikenal sejak era Dinasti Qin dan Han di Cina (206 SM - 220 M). Pada masa itu, jabatan pemerintahan tidak hanya diisi oleh kaum bangsawan tetapi juga oleh warga pedesaan yang memiliki kompetensi dan kemampuan. Dinasti-dinasti tersebut memperkenalkan sistem merit melalui pendidikan dan pelatihan, diikuti dengan ujian dan seleksi bagi calon pejabat pemerintahan. Untuk mengelola kekuasaan kerajaan yang luas dan kompleks, pemerintahan Dinasti Qin dan Han menghadapi jaringan jabatan yang rumit. Sistem merit memungkinkan calon pejabat dari berbagai latar belakang untuk mengisi jabatan pemerintahan, sehingga mobilitas pejabat

pemerintah terjamin. Tingkatan atau peringkat jabatan ditentukan melalui serangkaian ujian yang memilih calon pejabat berdasarkan pengetahuan dan keahlian mereka. Sistem ini memberikan kesempatan bagi individu dari berbagai latar belakang sosial untuk memperoleh jabatan berdasarkan kemampuan mereka.

Civil Service Examination di Kekaisaran Tiongkok (600 M - 1905 M). Pada periode ini, Kekaisaran Tiongkok mengembangkan *Civil Service Examination* (Ujian Pegawai Negeri) yang menjadi salah satu bentuk sistem merit paling terkenal dalam sejarah. Ujian ini dirancang untuk memilih pejabat pemerintahan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan integritas mereka. Melalui ujian ini, individu yang berbakat, terlepas dari latar belakang keluarga atau kekayaan, memiliki kesempatan untuk memasuki birokrasi.

Spoils System di Amerika Serikat (1828 M - 1883 M). Pada awal sejarah Amerika Serikat, sistem patronase atau *Spoils System* digunakan, di mana pejabat pemerintah yang baru terpilih memberikan jabatan kepada pendukung politik mereka sebagai imbalan. Namun, sistem ini sering kali menyebabkan nepotisme, korupsi, dan ketidaklayakan dalam penempatan pejabat, sehingga menimbulkan masalah yang memprihatinkan dan memicu reformasi. Pendirian *Civil Service Commission* di Amerika Serikat (1883 M). Pada tahun 1883, Presiden Chester A. Arthur menandatangani Undang-Undang Pendiri Layanan Sipil (*Pendleton Civil Service Reform Act*), yang bertujuan mengakhiri *Spoils System* dan memperkenalkan sistem merit di sektor publik Amerika Serikat. *Civil Service Commission* dibentuk untuk mengawasi rekrutmen dan pengangkatan pegawai berdasarkan kualifikasi dan kompetensi melalui serangkaian ujian.

Prinsip-prinsip sistem merit diadopsi oleh banyak negara di seluruh dunia, termasuk Inggris, Kanada, dan Australia, yang menerapkan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik mereka. Organisasi internasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa juga mendorong negara-

negara anggotanya untuk menerapkan prinsip merit dalam perekrutan dan pengelolaan SDM (Kalesaran, 2021).

Sistem merit di sektor publik Indonesia mencakup beberapa karakteristik khusus. Pertama, ujian CPNS digunakan sebagai mekanisme untuk memilih calon pegawai negeri sipil (PNS) berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang relevan. Kedua, Sistem Seleksi Nasional (SSN) diperkenalkan untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam rekrutmen PNS, menggantikan sistem sebelumnya yang rentan terhadap korupsi dan nepotisme. Ketiga, Badan Kepegawaian Negara (BKN) memainkan peran kunci dalam mengelola SDM publik, termasuk merancang kebijakan dan mengawasi proses seleksi. Keempat, penerapan sistem merit menekankan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Kelima, reformasi kepegawaian telah diinisiasi untuk meningkatkan efisiensi dan profesionalisme di sektor publik, termasuk penyederhanaan birokrasi dan pengembangan program pelatihan.

Menurut Daryanto (2020) Pengertian sistem merit dapat didasarkan pada kombinasi pendekatan analisis kosakata, teori motivasi, dan modifikasi perilaku. Dengan mengacu pada pendekatan analisis kosakata dan teori perubahan perilaku, sistem merit dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi. Prestasi ini mencakup seluruh perilaku kerja pegawai yang dinilai baik atau buruk, yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan atau penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai tersebut.

Menurut (Suryanto & Darto, 2020) Sistem merit adalah cara kerja yang menilai kinerja individu dalam menjalankan tugas mereka, yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Keberhasilan seorang pegawai dalam mencapai prestasi terbaik dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta kemampuan dan konsistensi dalam memberikan pelayanan. Secara prinsip,

sistem merit melibatkan penilaian dan promosi berdasarkan kemampuan dan kinerja pegawai, dengan dukungan dari pengalaman kerja yang baik. Menurut Kholda, Safina, & Latuheru (2024) Sistem merit adalah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menilai kinerja pegawai sebagai dasar untuk menentukan penghasilan, jabatan, atau karir pegawai tersebut.

Terakhir menurut Tondowana, Rorong, & Londa (2018) sistem merit adalah bentuk apresiasi dari instansi atau perusahaan kepada karyawannya atas hasil kerja yang baik dan memuaskan. Sistem ini digunakan untuk menentang birokrasi yang dipenuhi nepotisme dan *spoils system* (sistem jarahan) dalam pengisian jabatan publik. Secara sederhana, sistem merit menunjuk pada pemilihan orang terbaik untuk menempati jabatan tertentu berdasarkan kualitas dan kemampuannya, bukan karena faktor non-merit seperti politik, keluarga, teman, suku, agama, etnis, daerah, kelas sosial, jenis kelamin, kekayaan, dan sebagainya. Sistem merit adalah sistem kepegawaian yang mengelola pegawai berdasarkan kecakapan, memilih individu terbaik untuk pekerjaan tertentu.

Berdasarkan berbagai pemahaman teori sistem merit menurut para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa sistem merit adalah pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menilai kinerja dan prestasi individu sebagai dasar untuk penghargaan, promosi, dan pengembangan karir, yang bertujuan untuk memastikan efisiensi dan keadilan dalam penempatan jabatan dan penghargaan di lingkungan kerja.

C. Kebijakan Sistem Merit

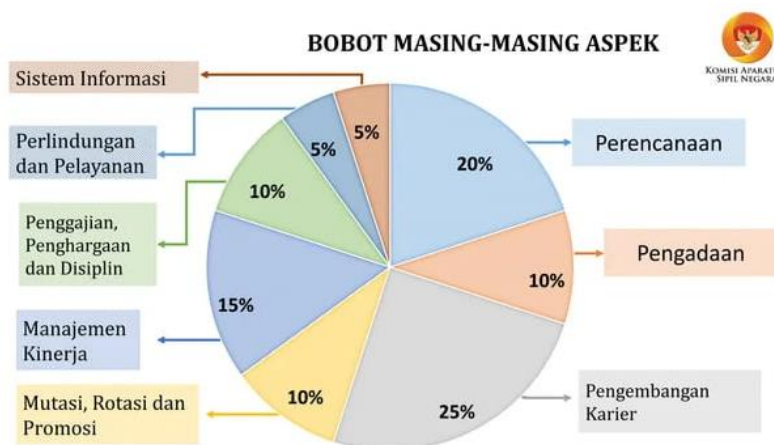
Sistem merit dalam lingkungan birokrasi pemerintahan Indonesia masih relatif baru, diperkenalkan sejak tahun 2014 melalui Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dengan rancangan operasional lebih lanjut ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pada bulan April 2017. Sebagai bagian dari konsep manajemen sumber daya

manusia, sistem merit ini menjadi implementasi kebijakan publik yang dapat dianalisis menggunakan teori dan konsep ilmu kebijakan (Raharjanto, 2019).

Menurut UU no. 5 tahun 2014 pasal 1 angka 22 sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengatur manajemen PNS, termasuk rekrutmen, promosi, mutasi, dan penghargaan yang didasarkan pada kinerja dan kompetensi individu, serta menerapkan prinsip transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2017 mengatur proses seleksi CPNS dengan tes kompetensi dasar dan tes kompetensi bidang, sementara Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 45 Tahun 2019 mengatur seleksi jabatan pimpinan tinggi berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan prestasi yang relevan. Regulasi-regulasi ini bertujuan untuk memastikan keberlanjutan implementasi sistem merit dalam meningkatkan profesionalisme dan efektivitas manajemen SDM di sektor publik.

Pada tanggal 31 Oktober 2023, Presiden Republik Indonesia menyetujui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengakibatkan pencabutan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang sebelumnya berlaku (BKPSDM Gayo Lues, 2023). Penilaian sistem merit, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018, mencakup delapan aspek penting, termasuk perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi, mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, disiplin, perlindungan, pelayanan, dan sistem informasi. Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sistem merit yang dilakukan ASN. Pengukuran Indeks penerapan Sistem Merit

digunakan untuk menilai efektivitas pengaturan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi.



Gambar 2.1 Bobot Aspek Penilaian Penerapan Sistem Merit

Berdasarkan bobot masing-masing aspek yang telah ditetapkan, pengukuran indeks penerapan Sistem Merit digunakan untuk menilai efektivitas pengaturan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lembaga Administrasi Negara. Dalam pengukuran ini, aspek Pengembangan Karier memiliki bobot tertinggi sebesar 25%, menunjukkan pentingnya upaya dalam mengembangkan karier pegawai sebagai bagian integral dari sistem merit. Di sisi lain, aspek Perlindungan dan Pelayanan serta Sistem Informasi memiliki bobot paling rendah sebesar 5%, yang menunjukkan fokus yang lebih terbatas namun tetap penting dalam melindungi hak-hak pegawai dan meningkatkan pelayanan administratif mereka.

Berbagai pemahaman sejak adanya kebijakan sistem merit, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi sistem merit dalam birokrasi pemerintahan Indonesia, yang dimulai pada tahun 2014, telah memberikan dasar yang kuat untuk pengelolaan ASN yang lebih profesional dan transparan. Regulasi yang ada, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang kini digantikan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, serta peraturan-peraturan pelaksanaannya, memastikan bahwa manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil tanpa diskriminasi. Penilaian

sistem merit, yang mencakup delapan aspek penting, memungkinkan pemantauan dan evaluasi yang efektif untuk meningkatkan kualitas SDM di sektor publik. Sistem merit diharapkan terus mendukung peningkatan profesionalisme dan efektivitas birokrasi di Indonesia.

2.2 Konsep Kunci

Menurut Suryanto & Darto (2020), sistem merit adalah cara kerja yang menilai kinerja individu dalam menjalankan tugas mereka, yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Keberhasilan seorang pegawai dalam mencapai prestasi terbaik dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta kemampuan dan konsistensi dalam memberikan pelayanan. Secara prinsip, sistem merit melibatkan penilaian dan promosi berdasarkan kemampuan dan kinerja pegawai, dengan dukungan dari pengalaman kerja yang baik. Sistem merit adalah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menilai kinerja pegawai sebagai dasar untuk menentukan penghasilan, jabatan, atau karir pegawai tersebut Kholda, Safina, & Latuheru (2024).

Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik perlu memperhatikan beberapa faktor kunci, baik internal maupun eksternal. Sebagai contoh, kesuksesan Amerika Serikat dalam menerapkan sistem merit di lingkungan birokrasi didasarkan pada sistem penilaian kinerja yang andal di tingkat pusat dan negara bagian. Sistem ini berhasil karena dibangun dengan baik dan diterima dengan baik oleh pegawai, berkat partisipasi mereka dalam proses "*participation, goal setting and feedback*", yang menghasilkan informasi yang akurat tentang kinerja pegawai (Roberts, 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Mangelsdorf, & Reeves (1989) menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan sistem merit tidak hanya bergantung pada keberadaan peraturan semata. Di negara-negara berkembang, banyak faktor khas yang menjadi kendala, terutama terkait dengan perilaku birokrasi yang kompleks dan kadang tidak selalu sesuai dengan model birokrasi Weberian yang ideal. Sebagai contoh, studi oleh

Oliveros & Schuster (2016) menemukan bahwa meskipun birokrasi di negara-negara berkembang telah melakukan upaya besar untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan mengembangkan berbagai metode, hanya beberapa yang berhasil. Keberhasilan umumnya terkait dengan tingginya kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin dalam membangun sistem mereka (Paul Battaglio & Condrey, 2009).

Instansi dengan sistem merit yang efektif di sektor publik perlu mempertimbangkan beberapa faktor kunci. Maka, untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara, peneliti akan menggunakan delapan indikator penilaian sistem merit sesuai dengan Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Aspek-aspek yang dinilai pada penerapan sistem merit dalam manajemen ASN meliputi:

1. Perencanaan Kebutuhan

Pada tahap ini, sistem merit memungkinkan instansi untuk merencanakan kebutuhan ASN secara lima tahunan berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Proses ini mempertimbangkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan memperhitungkan pula pegawai yang akan pensiun.

2. Pengadaan

Dalam aspek pengadaan, sistem merit menekankan mekanisme rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan, dan kompetitif. Metode ini, diharapkan SDM yang direkrut berasal dari individu-individu berbakat dan unggul.

3. Pengembangan Karier

Implementasi sistem merit dalam pengembangan karier mencakup kebijakan dan program berdasarkan evaluasi kompetensi melalui *assessment*, analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, serta perencanaan suksesi yang mengikuti pola karier instansi.

4. Promosi dan Mutasi

Sistem merit dalam aspek promosi dan mutasi tercermin dalam kebijakan yang objektif dan transparan, berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Penggunaan *Talent Pool* menjadi salah satu strategi, termasuk pengisian JPT melalui seleksi terbuka untuk memastikan pemilihan yang tepat sesuai kebutuhan organisasi, mencegah *spoil system*, dan memberikan peluang kompetisi yang adil bagi semua pegawai.

5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja mencakup penetapan target, evaluasi yang berkelanjutan dengan menggunakan metode obyektif, analisis kesenjangan kinerja, serta strategi untuk memperbaikinya. Hasil penilaian kinerja digunakan dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan mutasi sebagai implementasi sistem merit.

6. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Kaitan antara hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja, penghargaan, serta penerapan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku menjadi fokus dalam sistem ini.

7. Perlindungan dan Pelayanan

Program perlindungan termasuk jaminan kesehatan, kecelakaan kerja, dan pensiun yang diselenggarakan oleh pemerintah nasional, serta kemudahan pelayanan administrasi bagi pegawai, merupakan bagian penting dari sistem merit yang diterapkan di instansi tersebut.

8. Sistem Informasi

Instansi mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit.

Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*) adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif suatu perusahaan dan merancang strategi perencanaan yang efektif. Ini melibatkan penilaian faktor internal dan eksternal yang relevan dengan tujuan perusahaan.

1. *Strength* (Kekuatan): Ini mengidentifikasi keunggulan suatu organisasi.
2. *Weakness* (Kelemahan): Meliputi aspek-aspek yang menghambat kinerja optimal organisasi.
3. *Opportunities* (Peluang): Menyebutkan faktor eksternal yang dapat memberikan keuntungan kompetitif.
4. *Threats* (Ancaman): Faktor yang dapat mengancam kesejahteraan organisasi.

Analisis menyajikan analisis SWOT sebagai kotak yang dibagi menjadi empat kuadran, yang masing-masing didedikasikan untuk satu elemen SWOT. Analisis SWOT lebih mudah dilakukan dalam menggunakan tabel matriks dari empat elemen SWOT. Hal ini dilakukan guna mempermudah diri dalam menemukan hubungan antara temuan evaluasi dari tiap elemen.

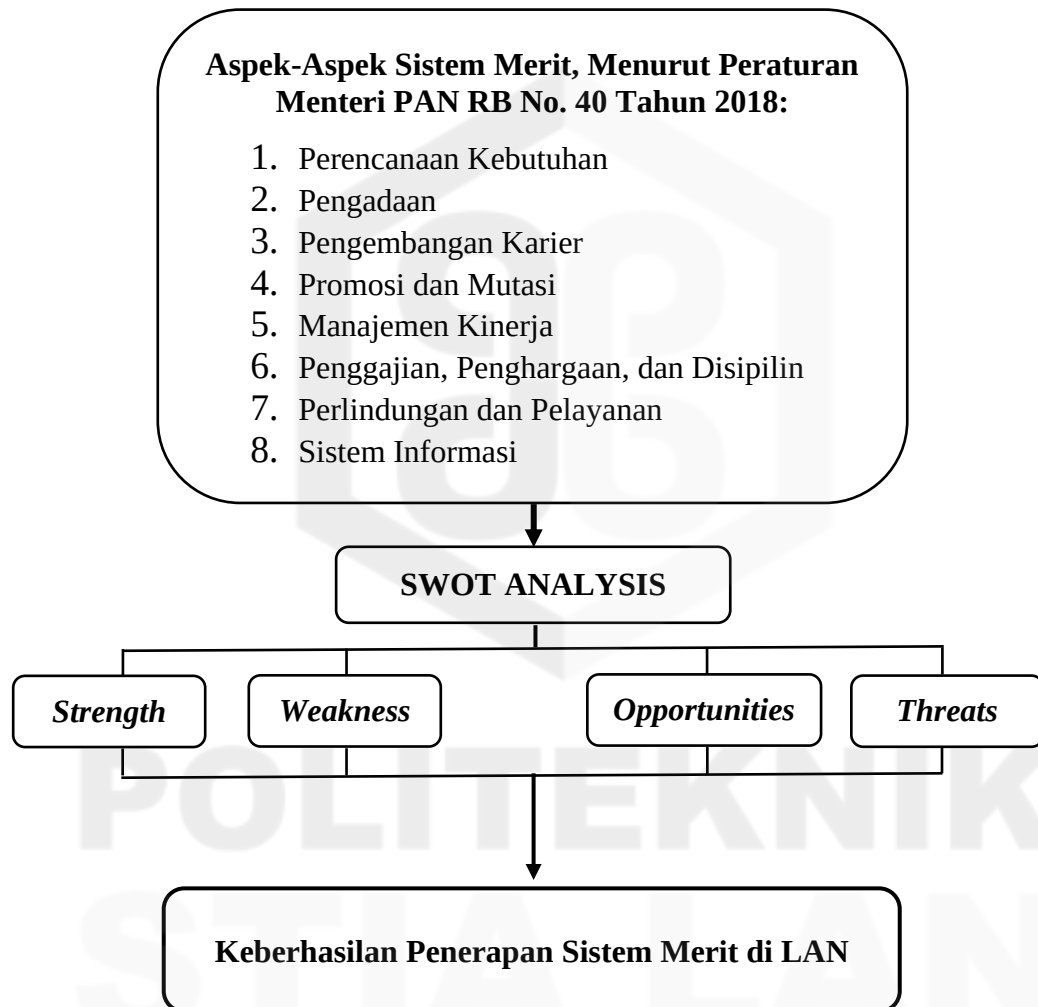
	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan/kelebihan yang dimiliki	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kekurangan/kelemahan yang dimiliki
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi (S-O) Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi (W-O) Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi (S-T) Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman	Strategi (W-T) Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Gambar 2.2 Matriks Proses Analisis SWOT

Konsep kunci yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah delapan indikator penilaian sistem merit sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Faktor-faktor ini menjadi dasar utama untuk mengevaluasi implementasi sistem merit di Lembaga Administrasi Negara. Selain itu, penelitian ini juga memasukkan Analisis SWOT sebagai alat tambahan untuk memperkuat data yang akan diperoleh. Analisis SWOT diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit, serta bagaimana faktor-faktor ini dapat diintegrasikan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan memaksimalkan potensi setiap pegawai.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah peneliti (2024)

2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Chariah et al., 2020)	Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia	Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih belum sepenuhnya dilakukan sesuai prosedur. Kunci sukses lainnya, agar menjadi <i>dynamic governance</i> diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia. Peningkatan pengawasan juga terutama oleh KASN agar implementasi sistem merit optimal.
2	(Sandinirwan et al., 2022)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Indonesia	Berdasarkan kajian pustaka maupun literature review artikel-artikel yang relevan serta kerangka konsep, maka kepemimpinan, pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, faktor politik, dan faktor budaya berhubungan dan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan.
3	(Maksin et al., 2023)	Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen ASN di Kabupaten Probolinggo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Merit telah memberikan kontribusi positif terhadap transparansi, keadilan, dan efisiensi dalam rekrutmen ASN. Salah satu tantangan utama adalah meningkatnya tuntutan politik dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai negeri, yang dapat mengganggu objektivitas dan transparansi dalam penilaian kualifikasi. Selain itu, masalah administrasi yang rumit dan birokrasi yang lambat seringkali menghambat kelancaran proses merit, yang dapat mengurangi efisiensi sistem
4	Lisdiana, Novaria, & Herni (2023)	Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang	Hasil penelitian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, dan pengembangan pegawai, belum optimal karena faktor budaya organisasi dan belum tersedianya sarana untuk mendukung sistem merit.

No.	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Maulitya, Novitrisani, & Supriyadi (2024)	<i>Literature Review:</i> Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Polri	Temuan penelitian menunjukkan pentingnya penerapan sistem berbasis prestasi dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk menghasilkan bintanga Polri yang Berketerampilan tinggi, menjanjikan, dan kompeten, tanpa memandang afiliasi politik, ras, etnis, agama, kebangsaan, gender, status perkawinan, usia, atau status kecacatan. Namun pada pelaksanaannya, sistem merit saat ini belum diterapkan dengan optimal karena adanya penyimpangan terhadap aturan yang telah ditetapkan dan kendala lain yang dihadapi pada setiap jenjang proses seleksi.

Sumber: Diolah peneliti (2024)



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang diamati. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama atau "human instrument," sehingga peneliti harus memiliki pengetahuan dan wawasan luas untuk mengajukan pertanyaan, menganalisis, mengamati, dan menyusun situasi sosial yang diteliti agar lebih jelas dan bermakna (Sugiyono, 2016:8). Penelitian kualitatif menekankan pada proses dan makna yang tidak dapat diukur secara tepat seperti data kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu mengumpulkan dan menganalisis data deskriptif untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang sistem merit yang diterapkan di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, serta menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapannya. Data dikumpulkan dan dideskripsikan menggunakan analisis kualitatif karena objek penelitian melibatkan proses aktivitas dan kondisi dalam setiap peristiwa yang terjadi..

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Keberhasilan pengumpulan data sangat bergantung pada kemampuan penulis memahami situasi penelitian. Untuk menentukan teknik pengumpulan data yang tepat, penulis harus mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan dalam fokus penelitian. Teknik pengumpulan data adalah strategi yang digunakan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan. Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah dengan sumber data primer, melalui observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data.

a. Teknik Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk berbagi informasi dan mengumpulkan data melalui tanya jawab, memungkinkan peneliti memahami makna data yang dikumpulkan. Wawancara dapat dilakukan secara tatap muka, melalui telepon, atau dalam diskusi kelompok. Peneliti perlu merekam atau mencatat informasi dari narasumber. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara tatap muka dengan menyiapkan garis besar pertanyaan terkait topik penelitian. Wawancara dilakukan dengan pejabat yang bertanggung jawab atas implementasi sistem merit di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang pengalaman, pandangan, dan tantangan dalam penerapan sistem merit tersebut.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan narasumber yang merupakan sumber data primer. Wawancara dilakukan secara langsung dengan menggunakan metode wawancara bebas terpimpin, di mana peneliti telah menyiapkan pedoman pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber. Narasumber yang dipilih adalah individu-individu yang memiliki keahlian dan keterlibatan langsung dalam penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Tabel 3.1

Data Informan

No.	Inisial Nama Informan	Jabatan	Kode Informan
1	YG	Kepala Biro Sumber Daya Manusia	I
2	HB	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Madya	II
3	OS	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Muda	III
4	NH	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama	IV
5	FR	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama	V

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Berikut adalah alasan pemilihan narasumber dalam penelitian

1. Kepala Biro Sumber Daya Manusia (YG)

Memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kebijakan dan strategi SDM yang diterapkan di Lembaga Administrasi Negara, serta bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi sumber daya manusia, sehingga dapat memberikan perspektif yang komprehensif mengenai penerapan sistem merit.

2. Analis Sumber Daya Manusia (HB, OS, NH, FR)

Terdiri dari ahli-ahli SDM dengan berbagai tingkatan (Ahli, Ahli Madya, Ahli Muda, dan Ahli Pertama) yang memiliki pengalaman langsung dalam penerapan dan operasionalisasi sistem merit, sehingga masing-masing tingkat keahlian memberikan pandangan yang bervariasi dan rinci tentang tantangan dan keberhasilan dalam penerapan sistem merit.

b. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang mengandalkan dokumen, bukan subjek penelitian langsung. Teknik ini mengumpulkan data dari catatan atau sumber lisan sesuai kebutuhan. Dokumentasi mencakup catatan kejadian yang telah terjadi, seperti foto, laporan, rekaman, atau karya seseorang, dan berfungsi sebagai alat pelengkap pengumpulan data dari angket, tes, dan wawancara. Data dokumentasi tidak terbatas oleh ruang dan waktu, sehingga memungkinkan akses informasi tentang peristiwa masa lalu. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data melalui dokumentasi berupa foto dan video dengan izin dari instansi terkait. Dokumen yang diperlukan mencakup berbagai aspek penerapan sistem merit di LAN RI, termasuk kebijakan, prosedur, dan evaluasi yang telah dilakukan.

Teknik dokumentasi dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data yang tidak terbatas pada batasan ruang dan waktu, memungkinkan penulis untuk mendapatkan wawasan tentang kejadian di masa lampau. Dalam

penelitian ini, penulis akan mengambil foto-foto dan video setelah mendapatkan izin dari pihak instansi terkait. Dokumen yang diperlukan meliputi:

1. Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM): Dokumen ini mencakup kebijakan dan prosedur terkait manajemen talenta, seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, evaluasi kinerja, dan penghargaan karyawan di Lembaga Administrasi Negara.
2. Rencana Strategis Organisasi: Dokumen ini memuat strategi jangka panjang dan pendek Lembaga Administrasi Negara, termasuk bagaimana manajemen talenta akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Pedoman Sistem Merit di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara: Dokumen ini berisi pedoman dan tahapan proses sistem merit yang diterapkan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Dengan menggunakan teknik dokumentasi ini, penelitian tentang Analisis Penerapan Sistem Merit pada Lembaga Administrasi Negara akan dilakukan secara komprehensif dan mendalam.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat yang digunakan untuk mengukur dan mengumpulkan data. Instrumen ini terkait erat dengan metode pengumpulan data yang digunakan. Misalnya, jika metode pengumpulan datanya adalah tes, maka instrumennya adalah angket. Jika menggunakan wawancara, maka instrumennya adalah pedoman wawancara. Untuk observasi, instrumennya adalah pedoman observasi atau pengamatan terbuka/tidak terstruktur. Sedangkan untuk dokumentasi, instrumennya adalah format pustaka atau dokumen. Dalam penelitian ini, peneliti sendiri berperan sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan dan mengolah data yang diperlukan. Peneliti bertanggung jawab untuk memastikan keakuratan data dan menghasilkan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan. Peneliti akan terlibat secara aktif dalam seluruh tahapan penelitian, mulai dari pengumpulan data, analisis data, hingga diskusi mengenai temuan yang diperoleh dan penyimpulan terkait faktor-faktor

yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN), serta bagaimana faktor-faktor tersebut mendukung implementasi sistem merit di LAN.

3.4 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data adalah proses mengolah dan mengorganisir data, membaginya menjadi unit-unit yang lebih kecil. Ini melibatkan pengaturan sistematis hasil pengumpulan data, penafsiran, dan pengembangan pemikiran, pendapat, teori, atau gagasan baru. Berdasarkan teori Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2016:246), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data penelitian ini meliputi:

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses analisis untuk menyaring, memilih, dan merangkum data sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang jelas dan diverifikasi. Ini melibatkan identifikasi dan penafsiran pola serta tema yang relevan dari data yang ada. Proses ini dapat dikelola dengan bantuan alat elektronik seperti komputer, yang memungkinkan peneliti untuk memberikan kode pada aspek-aspek kunci (Sugiyono, 2016: 247).

Dalam penelitian ini, reduksi data digunakan untuk memilih informasi penting dari jumlah data yang diperoleh di lapangan. Data yang kurang relevan dieliminasi agar penelitian dapat fokus pada aspek-aspek utama terkait penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang tepat tentang praktik implementasi sistem merit, faktor pendukung keberhasilan penerapannya, serta evaluasi di LAN RI. Reduksi data memungkinkan peneliti untuk fokus pada informasi yang paling relevan dan signifikan dalam penelitian ini.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data memfasilitasi pemahaman tentang situasi yang diamati dan membantu dalam perencanaan langkah-langkah berikutnya berdasarkan pemahaman tersebut (Sugiyono, 2016). Data yang telah dikumpulkan disajikan dalam bentuk ringkasan atau format yang sesuai, yang merupakan dasar penting untuk analisis kualitatif yang valid. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uraian singkat untuk menyajikan data. Penyajian data yang terstruktur memungkinkan penulis untuk membuat kesimpulan yang akurat.

3. Kesimpulan (*Verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan tahap ketiga dalam penelitian kualitatif. Kesimpulan awal yang dibuat bersifat sementara dan dapat berubah jika ditemukan bukti yang kuat dan mendukung selama tahap pengumpulan data berikutnya. Oleh karena itu, kesimpulan harus dapat mengatasi rumusan masalah, meskipun sifatnya masih bisa berubah karena karakteristik sementara dari masalah dan rumusan dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2016). Jika kesimpulan awal tidak memadai, penelitian dapat diulang dengan mengumpulkan data tambahan di lapangan. Analisis data merupakan proses interaktif antara pengumpulan data dan tahap-tahap analisis lainnya, membentuk suatu siklus sampai penelitian selesai.

3.5 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam analisis data adalah proses pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula (Sugiyono, 2016). Dalam konteks penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan dokumen yang telah terdokumentasi. Pendekatan ini mencakup triangulasi data dan triangulasi teori untuk menguji kevalidan data. Triangulasi data mengacu pada pengecekan keabsahan data dengan menggunakan beberapa sumber untuk memastikan data yang diperoleh valid. Data dari satu sumber penelitian akan diverifikasi dengan data dari sumber penelitian lainnya. Selain itu,

triangulasi teori melibatkan pengecekan teori yang digunakan peneliti dengan data yang terkumpul.

Dalam penelitian ini, penulis akan menerapkan pendekatan triangulasi sumber data. Pendekatan ini melibatkan penggunaan berbagai metode dan sumber data seperti wawancara, observasi terlibat, dokumen tertulis, arsip, catatan sejarah, dokumen resmi, catatan pribadi, serta gambar dan foto. Dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber ini, penulis dapat memperoleh bukti yang beragam dan mendalam tentang fenomena yang diteliti, yang pada akhirnya meningkatkan validitas hasil penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lembaga Administrasi Negara (LAN) didirikan pada 6 Agustus 1957 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1957 dan diatur melalui Surat Keputusan Perdana Menteri No. 283/P.M./1957. LAN mulai beroperasi pada 5 Mei 1958 dengan Prof. Dr. Prajudi Atmosudirjo SH sebagai Direktur pertamanya. LAN berperan penting dalam mengembangkan tenaga administrasi pemerintahan yang kompeten untuk mendukung sistem administrasi negara yang sesuai dengan bentuk negara merdeka. Di tahun 1970-an, LAN diubah namanya menjadi Ketua LAN dengan Mayjen Pol. Prof. Dr. Awaloedin Djamin, MPA sebagai pemimpin.

Organisasi LAN disesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman melalui Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1971. LAN semakin memperluas peranannya dalam menyesuaikan tugas dan fungsi administrasi negara serta mendukung kegiatan diklat PNS. Pada tahun 1974, LAN mengadakan pentaloka bagi instansi vertikal dan dinas otonomi serta mendirikan kantor perwakilan di Makassar dan STIA LAN Ujung Pandang. Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA kemudian menggantikan Awaloedin Djamin sebagai Ketua LAN pada tahun 1976, dan pada tahun yang sama dibangun pusat pendidikan dan latihan pegawai negeri di Pejompongan.



Sumber: lan.go.id

Gambar 4.1 Logo LAN RI

Berdasarkan gambar 4.1, Logo LAN RI memiliki makna simbolis yang terinci, sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 15 Tahun 2019. Huruf "L" merah melambangkan "Lembaga" dengan nilai integritas, menunjukkan kesediaan LAN untuk berkarya dan berbakti dengan tanggung jawab serta dedikasi, serta mengutamakan kepentingan publik di atas pribadi atau golongan. Segitiga hijau membentuk huruf "A" melambangkan "Administrasi" dengan nilai peduli, mencerminkan sikap kebersamaan dan saling mendukung di LAN. Diamond oranye melambangkan "Inovatif" menandakan komitmen LAN dalam mengembangkan kreativitas untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Huruf "N" biru mewakili "Negara" dengan nilai profesionalitas, menunjukkan fokus LAN pada kualitas hasil, pengembangan diri, serta bekerja secara penuh tanggung jawab bagi negara. Tulisan "LAN RI" hitam menekankan kekuatan LAN sebagai lembaga pemerintah, sementara tulisan "MAKARTI BHAKTI NAGARI" merah sebagai semboyan LAN yang berarti "Bekerja dan berbakti kepada Negara".

Struktur organisasi adalah susunan atau tingkatan yang menggambarkan hubungan antara fungsi, bagian, atau posisi dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi biasanya digambarkan dalam bentuk bagan atau garis hirarki, dengan bagan pada bagian atas menunjukkan kedudukan yang lebih tinggi. Struktur organisasi membantu menentukan sistem pelaporan serta siapa yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan. Struktur organisasi juga memudahkan individu untuk berkoordinasi dan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Saat ini, Lembaga Administrasi Negara memiliki struktur organisasi yang terdiri dari unit dan divisi yang bertanggung jawab atas berbagai bidang tugas, seperti pengembangan administrasi negara, peningkatan kualitas layanan publik, dan koordinasi administrasi pemerintah. Detail struktur organisasi ini dapat ditemukan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Rencana Pembangunan Lima Tahun (Repelita), diperlukan penyesuaian terhadap tugas, fungsi, dan struktur organisasi LAN dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 dan diatur kembali melalui Keppres Nomor 5 Tahun 1997. Dalam peraturan tersebut, tugas LAN adalah mendukung Presiden dalam meningkatkan administrasi negara agar mencapai tujuan pemerintahan secara menyeluruh. Perka LAN Nomor 6 Tahun 2020 sebagai bukti keseriusan LAN dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan tuntutan Repelita.

Penelitian dilakukan di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum karena peneliti fokus pada sistem merit di Lembaga Administrasi Negara. Biro ini bertanggung jawab atas pengelolaan, koordinasi, dan dukungan administratif, termasuk manajemen SDM, kerumahtanggaan, serta pengelolaan barang milik negara. Fokus utama Biro SDM dan Umum adalah menyusun implementasi sekolah kader, pedoman pengembangan karier pegawai ASN, dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai ASN.

4.2 Penyajian Data

Dalam penelitian ini, aspek-aspek yang diteliti meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi. Aspek-aspek ini dianalisis secara komprehensif untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai topik yang dibahas.

1. Aspek Perencanaan Kebutuhan

Aspek perencanaan kebutuhan merupakan aspek pertama dari penilaian sistem merit. Perencanaan kebutuhan adalah proses penyusunan rencana kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan, berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja. Rencana ini harus secara terperinci mempertimbangkan jumlah, jenis jabatan, pangkat, dan kualifikasi yang diperlukan, termasuk evaluasi terhadap jumlah pegawai yang aktif saat ini serta yang akan pensiun. Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan langkah penting

yang harus dilakukan oleh setiap instansi pemerintah untuk menilai kebutuhan pegawai, menetapkan kompetensi, merencanakan struktur jabatan, dan menjadi panduan untuk evaluasi kinerja pegawai. Proses ini akan dibimbing oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB).

Tabel 4.1

Penilaian Aspek Perencanaan Kebutuhan LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Perencanaan Kebutuhan (10%)	Peta Jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan telah disusun dan ditetapkan. Data kepegawaian diperbarui secara terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian lainnya, termasuk informasi tentang pegawai yang akan pensiun dalam lima tahun. Rencana pemenuhan kebutuhan ASN telah disiapkan, termasuk pengadaan CPNS dan PNS dari instansi lain berdasarkan jabatan.	Perlu mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan jangka menengah 5 tahun dan segera mengunggah Renstra LAN	37.5
Nilai Maksimal			40

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada tabel 4.1, terlihat bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah melakukan penilaian mandiri terkait sistem merit. Aspek perencanaan kebutuhan ASN telah dijalankan dengan baik, namun masih ada catatan untuk mencapai nilai maksimal. LAN perlu mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan jangka menengah selama lima tahun ke depan dan segera

mengunggah Renstra LAN. Ketersediaan kebutuhan pegawai telah menjadi fokus utama di LAN, yang ditunjukkan dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 96 Tahun 2023 tentang Peta Jabatan, serta penyusunan dokumen rencana kebutuhan jangka menengah lima tahun. Ini diperkuat dengan pernyataan dari **Informan I**, yang menegaskan bahwa:

“Jadi, plan itu sudah menyusun formasi kebutuhan CPNS sampai lima tahun ke depan dengan mempertimbangkan beban pekerjaan yang ada di unit kerja dan juga dinamika organisasi. Yang dimaksud dinamika organisasi ini, apakah tugas fungsian terutama paskah diberlakukannya Undang-Undang 20 tentang ASN, apakah ada penambahan tugas dan fungsi LAN atau tidak, nah itu disesuaikan. Jadi, prinsipnya kami menyusun kebutuhan atau perencanaan kebutuhan ini berdasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja yang sudah kami ukur beban kerja di semua unit kerja dan itu juga diintegrasikan dengan dinamika perubahan yang ada di organisasi terutama paskah diberlakukannya Undang-Undang 20.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Narasumber lain, Inisial **Informan II**, mengungkapkan bahwa:

“Jadi, menyusun Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan kewajiban setiap instansi. Setiap bulan, mereka melengkapi datasetting yang mencerminkan profil pendapatan di masing-masing unit. Setiap lima tahun, instansi melakukan peningkatan kembali berdasarkan rencana strategis, mempertimbangkan target yang dicanangkan oleh masing-masing unit. Target ini berkorelasi langsung dengan jumlah pegawai di setiap unit; jika targetnya meningkat, kebutuhan akan pegawai pun bertambah. Proses penambahan pegawai harus disetujui sesuai dengan aturan yang berlaku sebelum proses penerimaan CPNS atau CASN dapat dimulai, dengan ANJAB dan ABK menjadi dasar utama dalam penentuan kebutuhan ini..” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, instansi lain seperti Bakamla menghadapi tantangan dalam implementasi sistem meritokrasi, terutama terkait perencanaan kebutuhan pegawai. Meskipun telah ada upaya untuk mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Manajemen ASN dan Keputusan Kepala Bakamla RI Nomor 192 Tahun 2022 tentang Rencana Kebutuhan dan Redistribusi Pegawai di Lingkungan Bakamla RI, rencana kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan dan penyusunan peta jabatan masih dalam tahap

pengembangan. Di sisi lain, LAN telah menetapkan rencana kebutuhan ASN untuk lima tahun ke depan berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), dan proyeksi jumlah pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Informasi ini diperkuat dengan **Informan III**, juga menyatakan bahwa:

“LAN melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara berkala untuk menilai kebutuhan pegawai yang sesuai dengan perubahan dinamika organisasi dan tuntutan tugas. Proses ini melibatkan pemetaan kompetensi yang dibutuhkan serta proyeksi kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan. Kami juga melakukan pemetaan jabatan dan roadmap 3 s.d 5 tahun mendatang utk melihat jabatan mana saja yg perlu diisi dari berbagai jalur mutasi dan pengadaan ASN yang ada.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“LAN melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara berkala untuk menilai kebutuhan pegawai yang sesuai dengan perubahan dinamika organisasi dan tuntutan tugas. Proses ini melibatkan pemetaan kompetensi yang dibutuhkan serta proyeksi kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan. Kami juga melakukan pemetaan jabatan dan roadmap 3 s.d 5 tahun mendatang utk melihat jabatan mana saja yg perlu diisi dari berbagai jalur mutasi dan pengadaan ASN yang ada.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Pada aspek perencanaan kebutuhan ini, idak hanya diperhatikan rencana lima tahun berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), tetapi juga mempertimbangkan strategi konkret untuk menghadapi pensiun pegawai yang diidentifikasi dalam lima tahun ke depan. Instansi juga mengakui pentingnya mentransfer keterampilan kunci dan pengetahuan dari pegawai yang akan pensiun kepada generasi penerus. Dari hasil wawancara dengan **Informan I** menyatakan bahwa:

“Transfer pengetahuan berlangsung secara alami namun perlu difasilitasi oleh pimpinan unit kerja. Mereka bertanggung jawab memastikan bahwa setiap pegawai yang akan pensiun mewariskan kemampuan dan pengetahuan kepada penggantinya secara efektif,

terutama di dalam unit kerja. Pimpinan unit kerja memiliki peran kunci dalam memastikan kelancaran proses ini." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

"Ya, jadi kalau transfer pengetahuan bisa dilakukan melalui sharing knowledge dan mentoring. Sharing knowledge mengacu pada proses terbuka untuk berbagi informasi dan diskusi, sedangkan mentoring melibatkan pengalihan pengalaman dari yang lebih berpengalaman (mentor) kepada yang kurang berpengalaman (mentee), seperti dalam struktur fungsional yang berjenjang. Ini merupakan bagian dari praktik knowledge management yang diterapkan dalam organisasi untuk memastikan kelancaran transfer pengetahuan.." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Dari keberhasilan dalam aspek perencanaan kebutuhan yang diterapkan di LAN, tetapi sebaliknya, Bakamla menghadapi kendala dalam adaptasi terhadap perubahan regulasi terbaru dan keterbatasan data terkait Batas Usia Pensiun (BUP) yang terintegrasi dengan SIMPEG. Narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

"LAN melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara berkala untuk menilai kebutuhan pegawai yang sesuai dengan perubahan dinamika organisasi dan tuntutan tugas. Proses ini melibatkan pemetaan kompetensi yang dibutuhkan serta proyeksi kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan. Kami juga melakukan pemetaan jabatan dan roadmap 3 s.d 5 tahun mendatang utk melihat jabatan mana saja yg perlu diisi dari berbagai jalur mutasi dan pengadaan ASN yang ada." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN telah mengembangkan program mentoring dan pelatihan yang dirancang untuk memastikan pengetahuan dan keterampilan pegawai yang akan pensiun dapat ditransfer dengan efektif kepada generasi penerus. Program ini mencakup beberapa komponen penting, seperti dokumentasi pengetahuan yang sistematis, berbagai sesi pelatihan yang komprehensif, serta bimbingan langsung dari pegawai senior kepada junior. Melalui dokumentasi, pengetahuan yang dimiliki pegawai senior dicatat dan disimpan dengan baik agar dapat diakses oleh pegawai lainnya. Sesi pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan praktik langsung

mengenai tugas-tugas tertentu. Selain itu, bimbingan langsung dari pegawai senior memungkinkan transfer pengalaman dan keterampilan secara lebih personal dan mendalam, memastikan bahwa pengetahuan yang diwariskan tidak hanya berbasis teori tetapi juga praktik yang telah teruji." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek perencanaan kebutuhan, LAN telah melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara teratur untuk menentukan kebutuhan pegawai yang sesuai dengan dinamika organisasi dan tuntutan tugas. LAN telah menyusun peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan dengan mempertimbangkan penambahan tugas dan fungsi setelah berlakunya Undang-Undang 20 tentang ASN. Meskipun telah ada rencana yang disusun, LAN perlu mempercepat penetapan rencana kebutuhan jangka menengah 5 tahun dan mengunggah Renstra LAN untuk mencapai nilai maksimal dalam penilaian sistem merit.

2. Aspek Pengadaan

Aspek pengadaan merupakan aspek kedua dari penilaian sistem merit. Pada aspek pengadaan ASN, idealnya instansi pemerintah memiliki rencana pengadaan yang mencakup proses tahunan, pengumuman penerimaan pegawai, dan pelaksanaan pelatihan dasar bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Rencana pengadaan ASN ini perlu disusun berdasarkan jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja yang akan diisi, baik melalui CPNS, PPPK, maupun perpindahan dari instansi lain. Selanjutnya, rencana tersebut juga harus dimasukkan ke dalam sistem informasi nasional untuk perencanaan kebutuhan pegawai.

Tabel 4.2

Penilaian Aspek Pengadaan LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengadaan (10%)	Telah disusun kebijakan internal untuk pengadaan CPNS, PPPK, dan penerimaan PNS dari instansi lain, dengan pengumuman luas melalui media regional dan nasional. Pelatihan Dasar CPNS dilaksanakan 4 bulan setelah pengumuman, dengan penempatan 90% hingga 100% pegawai baru sesuai jabatan yang dilamar.	Pengadaan ASN secara transparan dan kompetitif yang berkelanjutan.	38
Nilai Maksimal			40

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.2, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek pengadaan telah mencakup kebijakan internal untuk pengadaan CPNS, PPPK, dan penerimaan PNS dari instansi lain. Proses ini juga meliputi pengumuman luas melalui media regional dan nasional serta pelaksanaan pelatihan dasar CPNS dalam waktu yang tepat setelah pengumuman, dengan penempatan yang sesuai bagi 90% hingga 100% pegawai baru. Hal ini sejalan dengan upaya untuk menjaga transparansi dan kompetitivitas dalam pengadaan ASN yang berkelanjutan. Peneliti memperoleh informasi tentang pengadaan di Lembaga Administrasi Negara melalui wawancara dengan **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Untuk proses pengadaan, sudah dibangun sistem sentralisasi di BKN, yaitu SI-CASN. Data di sana terbuka dan dapat diakses oleh semua orang, sehingga prosesnya sangat transparan dan berkeadilan. Kami

berharap pengadaan ini menghasilkan calon pegawai negeri sipil yang merupakan bibit unggul yang akan masuk ke dalam talent pool di instansi kami.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, di bakamla aspek pengadaan pegawai terdapat masalah meliputi keterbatasan dana yang menghambat mereka dalam memenuhi kebutuhan personel. Saat ini, mereka baru mencapai sekitar 37% dari total kebutuhan pegawai, menyebabkan beberapa unit kerja menghadapi beban kerja berlebih. Meskipun ada kesadaran akan masalah, beberapa pimpinan nampaknya tidak memprioritaskan penyelesaiannya dengan serius. Informasi tambahan mengenai aspek pengadaan di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan II**, yang menyatakan bahwa:

“Kita membutuhkan berbagai jenis pegawai sesuai kebutuhan, seperti analis SDM, dengan jumlah dan tingkatan yang telah ditentukan. Fokus utama adalah kualifikasi, yang merupakan bagian dari sistem merit bersama dengan kompetensi dan pengalaman. Kualifikasi ini ditentukan oleh instansi pendidikan, seperti BKN untuk analis SDM. Kita tidak bisa menetapkan kualifikasi secara tertutup karena ada standar yang sudah ditentukan. Kualifikasi ini masuk ke sistem yang terbuka dan bisa diakses oleh semua pelamar, sehingga prosesnya transparan. Proses pengadaan pegawai, dari kualifikasi hingga kebutuhan, masuk ke dalam sistem TI yang terbuka untuk semua.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Narasumber berikutnya, **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti:

“LAN memiliki program mentoring dan pelatihan untuk memastikan transfer pengetahuan dari pegawai yang akan pensiun kepada generasi penerus. Program ini meliputi dokumentasi pengetahuan, pelatihan, dan bimbingan langsung dari pegawai senior kepada junior.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“LAN telah menginisiasi program mentoring dan pelatihan yang komprehensif guna memastikan transfer pengetahuan yang efektif dari pegawai yang akan pensiun kepada generasi penerus. Program ini dirancang untuk mencakup beberapa aspek penting, termasuk

dokumentasi pengetahuan, sesi pelatihan, dan bimbingan langsung. Dokumentasi pengetahuan dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan dan menyimpan informasi berharga yang dimiliki oleh pegawai senior, sehingga bisa diakses dan dipelajari oleh pegawai lainnya. Sesi pelatihan yang komprehensif diselenggarakan untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan praktik langsung mengenai berbagai tugas dan tanggung jawab. Selain itu, program ini juga mencakup bimbingan langsung dari pegawai senior kepada junior, memungkinkan transfer pengalaman dan keterampilan secara personal dan mendalam. Dengan pendekatan ini, LAN memastikan bahwa pengetahuan yang diwariskan tidak hanya berbasis teori, tetapi juga mencakup praktik yang telah teruji dan pengalaman nyata yang dapat membantu generasi penerus dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Dalam aspek pengadaan, tidak hanya memastikan bahwa proses pengadaan pegawai melalui jalur CPNS, PPPK, dan transfer dari instansi lain dilaksanakan secara transparan, adil, dan mengikuti kriteria kompetensi yang jelas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Instansi juga memastikan bahwa pegawai yang direkrut atau dipindahkan dari instansi lain dapat terintegrasi dengan baik ke dalam struktur organisasi dan budaya kerja yang ada. **Informan I** menyatakan bahwa:

"Untuk memastikan pegawai yang bergabung, baik dari status calon pegawai maupun pindahan dari instansi lain, mereka akan mengikuti program orientasi terlebih dahulu. Orientasi ini mencakup pengenalan terhadap nilai-nilai dan budaya kerja di lembaga administrasi negara. Selama sekitar satu bulan, mereka akan dirotasi untuk memantau dan mengobservasi unit kerja, sehingga diharapkan dapat beradaptasi dengan kondisi organisasi dengan baik." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Berdasarkan informasi tersebut, program orientasi yang mencakup pengenalan terhadap nilai-nilai dan budaya kerja di lembaga administrasi negara menjadi langkah penting bagi pegawai baru, baik yang baru bergabung maupun yang pindahan dari instansi lain. Narasumber berikutnya **Informan II**, mengatakan bahwa:

"Proses ini tidak serta-merta menerima calon pegawai atau pindahan dari instansi lain. Setiap kandidat harus menjalani uji kompetensi atau uji kelayakan yang mencakup tahapan untuk memastikan kesesuaian

dengan jabatan yang dilamar atau diisi. Setelah lulus uji tersebut, pihak instansi akan mengirim surat ke instansi asal untuk memberitahukan bahwa kandidat telah diterima dan memenuhi syarat untuk menduduki jabatan di instansi yang bersangkutan, sehingga memastikan bahwa seleksi berjalan secara transparan dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Informasi mengenai instansi yang memastikan bahwa pegawai yang direkrut atau dipindahkan dari instansi lain dapat terintegrasi dengan baik ke dalam struktur organisasi dan budaya kerja yang ada, juga diperoleh dari **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti menyatakan bahwa:

"LAN memiliki program orientasi dan onboarding untuk pegawai baru yang mencakup pengenalan struktur organisasi, budaya kerja, serta nilai-nilai inti LAN. Selain itu, pegawai baru diberikan pendampingan oleh pegawai senior selama periode awal penugasannya. Mereka juga diberikankemsepatan untuk sit-in pada unit2 yang ada di LAN sehingga diharapkan mereka dapat mengenali tugas dan fungsi yang ada pada unit2 tsb." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN telah mengembangkan program orientasi dan onboarding yang komprehensif bagi pegawai baru. Program ini tidak hanya mencakup pengenalan terhadap struktur organisasi dan budaya kerja LAN, tetapi juga memperkenalkan nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi. Selain itu, pegawai baru mendapatkan pendampingan langsung dari pegawai senior selama periode awal penugasannya. Mereka juga memiliki kesempatan untuk mengikuti sesi sit-in di berbagai unit di LAN, yang bertujuan agar mereka dapat memahami lebih dalam mengenai tugas dan fungsi yang dijalankan oleh unit-unit tersebut. Pendekatan ini tidak hanya membantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, tetapi juga memastikan bahwa mereka dapat segera berkontribusi secara efektif sesuai dengan tujuan dan misi LAN." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek pengadaan, LAN telah berhasil mengimplementasikan proses pengadaan ASN yang transparan dan kompetitif. LAN telah menyusun rencana pengadaan ASN yang mencakup pengumuman luas melalui media regional dan nasional, serta pelaksanaan pelatihan dasar bagi

CPNS secara terjadwal. Dengan adanya sistem sentralisasi seperti SI-CASN yang memastikan transparansi dan keterbukaan data, LAN menjaga proses pengadaan yang berkeadilan dan sesuai dengan prinsip merit. Selain itu, LAN juga aktif dalam memastikan integrasi pegawai baru ke dalam struktur organisasi dan budaya kerja melalui program orientasi dan mentoring yang komprehensif.

3. Aspek Pengembangan Karier

Aspek pengembangan karier merupakan aspek ketiga dari penilaian sistem merit. Implementasi manajemen karier berbasis sistem merit bertujuan untuk memberikan PNS kejelasan dan kepastian mengenai jalur karier mereka, memastikan keseimbangan antara pengembangan karier PNS dengan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS, serta mendorong peningkatan profesionalisme mereka.

Tabel 4.3

Penilaian Aspek Pengembangan Karier LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengembangan Karier (30%)	Telah mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berkelanjutan bagi setiap individu.	Agar mengunggah dokumen HC DP 5 tahun dan 3 tahun, serta mengunggah sampel IDP di biro lainnya (saat ini sampel yang diunggah baru di biro inspektorat)	32.5
Nilai Maksimal			112.5

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.3, penilaian aspek pengembangan karier LAN tahun 2023 menunjukkan nilai akhir sebesar 32.5 poin dari nilai maksimal 112.5 poin. Hal ini menunjukkan bahwa LAN telah memiliki kebijakan dan program pengembangan karier yang berkelanjutan bagi setiap individu. LAN juga perlu

mengunggah dokumen HCDP untuk 5 tahun ke depan dan 3 tahun ke depan, serta mengunggah sampel IDP dari biro lainnya, dengan catatan bahwa sampel yang tersedia saat ini hanya dari biro inspektorat.

Dari penilaian mandiri sistem merit LAN, aspek pengembangan karier telah menunjukkan kemajuan yang positif, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut. Informasi tambahan dari **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“LAN mengadakan assessment bagi seluruh pegawainya untuk mengidentifikasi dan menilai kompetensi mereka. Dengan hasil dari assessment ini, LAN dapat membuat profil dan memetakan posisi pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja mereka. Hasil profiling ini selanjutnya digunakan dalam framework yang dikenal sebagai "nine box", yang terkait dengan manajemen talent di lembaga negara.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, Penerapan aspek pengembangan karir di Bakamla mengalami beberapa kendala. Meskipun telah melakukan assessment di Badan Kepegawaian Negara (BKN), hanya sekitar 50% dari total pegawai yang mengikuti assessment. Masalah lainnya adalah regulasi dan kebijakan internal yang terkadang bertentangan, yang mempengaruhi partisipasi dan efektivitas program pengembangan karir di lembaga ini. Informasi tambahan mengenai aspek pengadaan di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan II**, yang menyatakan bahwa:

“Pengembangan karier itu penting karena melibatkan pengembangan kompetensi dan pencapaian kinerja yang sesuai dengan target yang ditetapkan. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan SISM digunakan untuk memantau dan menilai kinerja serta kompetensi pegawai. Proses pengembangan kompetensi meliputi 70% melalui pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan, 20% melalui mentoring, coaching, dan counseling, serta 10% melalui pelatihan formal dan non-formal. Evaluasi kompetensi ini penting untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai instansi yang memastikan bahwa proses pengadaan pegawai melalui jalur CPNS, PPPK, dan transfer dari instansi lain dilaksanakan

dengan transparan, adil, dan sesuai dengan kriteria kompetensi yang jelas sesuai kebutuhan organisasi, juga diperoleh dari **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti:

“LAN menggunakan sistem penilaian kinerja dan potensi untuk mengidentifikasi bakat internal. Program pengembangan karier termasuk pelatihan, rotasi jabatan, dan tugas khusus untuk memperkaya pengalaman dan keterampilan pegawai. Melalui mekanisme 9 box dan coaching mentoring, diharapkan pegawai dapat mengembangkan sesuai dengan gap nya dan mendapatkan pembimbingan dari expert dari dalam maupun luar LAN.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“LAN telah mengimplementasikan sistem penilaian kinerja dan potensi untuk mengidentifikasi bakat internal secara efektif. Program pengembangan karier mereka mencakup berbagai inisiatif, seperti pelatihan intensif, rotasi jabatan, dan penugasan khusus yang dirancang untuk memperluas pengalaman dan meningkatkan keterampilan pegawai. Dengan menggunakan mekanisme 9 box dan pendekatan coaching mentoring, LAN berupaya keras untuk membantu pegawai mengidentifikasi dan mengatasi kekurangan mereka, serta memberikan bimbingan dari para ahli baik dari dalam maupun luar LAN. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kompetensi individu, tetapi juga mendukung pertumbuhan karier yang berkelanjutan di dalam organisasi.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Dalam aspek pengembangan karier, tidak hanya mengelola bakat internal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis dan memfasilitasi pengembangan karier yang berkelanjutan bagi setiap individu, tetapi juga menyediakan berbagai jenis program pengembangan karier di lembaga administrasi negara ini untuk memperkuat keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan bagi kemajuan karier serta kontribusi yang lebih besar dalam tugas-tugas organisasi. Informasi dari **Informan I** menyatakan bahwa:

“Para pegawai yang masuk dalam talent pool atau manajemen talent di LAN akan diberikan program pengembangan kompetensi yang mencakup beberapa pendekatan. Pertama, mereka akan mengikuti pengembangan kompetensi melalui formal learning, yang mencakup pelatihan berbasis diklat baik klasikal maupun non-klasikal. Selain itu,

mereka juga akan terlibat dalam social learning, di mana mereka dapat mengembangkan kompetensi mereka dengan belajar dari keberhasilan atau cerita sukses dari pihak lain, serta berinteraksi dengan coach yang memiliki pengalaman lebih untuk mendapatkan inspirasi. Yang ketiga, terkait dengan experiential learning, mereka akan meningkatkan kemampuan mereka melalui pelaksanaan tugas-tugas di unit kerja terkait, sesuai dengan fungsi dan tugas yang ada di unit kerja masing-masing. Integrasi dari ketiga pendekatan ini akan memastikan bahwa mereka dapat secara efektif mengembangkan dan meningkatkan kompetensi mereka.." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

"Program pengembangan karier di LAN menggunakan pendekatan 70-20-10. Di mana 70% dari pengembangan kompetensi dilakukan melalui pekerjaan berdasarkan target yang harus dicapai, dengan bimbingan dari pimpinan. Lalu, 20% dari pengembangan kompetensi terjadi melalui mentoring, coaching, dan konseling. Sedangkan 10% sisanya dilakukan melalui pelatihan, yang sering kali dilakukan secara daring untuk efisiensi biaya. Penggunaan teknologi seperti YouTube juga dimanfaatkan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan. Harapannya, program ini membantu pegawai LAN untuk mencapai target yang ditetapkan dan mengembangkan diri mereka secara efektif." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai instansi yang menyediakan berbagai jenis program pengembangan karier di lembaga administrasi negara untuk memperkuat keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan bagi kemajuan karier serta kontribusi yang lebih besar dalam tugas-tugas organisasi, juga diperoleh dari **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti menyatakan bahwa:

"LAN menawarkan berbagai program pengembangan karier, kompetensi dan kinerja seperti kursus dan pelatihan, beasiswa pendidikan lanjutan, serta kesempatan untuk mengikuti seminar dan konferensi. Program ini dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program ini diberikan setelah melalui proses identifikasi kebutuhan pengembangan masing2 pegawai yang diselaraskan dengan kebutuhan Lan dan Isu2 strategis yang berkembang." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN menyediakan sejumlah program yang luas untuk pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja pegawainya. Ini termasuk kursus-kursus dan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, LAN juga menawarkan beasiswa untuk pendidikan lanjutan serta kesempatan untuk menghadiri seminar dan konferensi. Semua program ini didesain untuk mengidentifikasi dan menyelaraskan kebutuhan pengembangan setiap pegawai dengan kebutuhan LAN dan tantangan strategis yang sedang berkembang. Dengan demikian, LAN berupaya secara aktif untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat terus berkembang dan berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi."
(Wawancara, 10 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek pengembangan karier, LAN telah menetapkan kebijakan dan program yang berkelanjutan untuk pengembangan karier setiap individu. Mereka telah mengadopsi pendekatan sistem merit dalam manajemen karier, yang mencakup assessment kompetensi, pemetaan posisi berdasarkan kinerja, dan penggunaan framework 'nine box' untuk manajemen talenta. LAN juga aktif dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi melalui berbagai pendekatan seperti formal learning, social learning, dan experiential learning, dengan fokus pada pencapaian target kerja, mentoring, dan pelatihan. Evaluasi tahun 2023 menunjukkan bahwa LAN perlu lebih giat lagi dalam mengunggah dokumen HCDP untuk 5 tahun ke depan dan 3 tahun ke depan serta mengembangkan lebih banyak sampel IDP dari berbagai biro, guna memastikan pengembangan karier yang lebih merata dan berkelanjutan di seluruh organisasi.

4. Aspek Promosi dan Mutasi

Aspek promosi dan mutasi merupakan aspek keempat dari penilaian sistem merit. Pada tahun 2021, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Adapun tujuan pembentukan peraturan tersebut adalah sebagai pedoman bagi instansi pemerintah untuk

menyusun pola karier yang terstandar dan sesuai dengan karakteristik setiap instansi pemerintah. Selain itu, tujuan lainnya adalah untuk menjamin kepastian karier pegawai dan memastikan bahwa penempatan seseorang ke dalam jabatan sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, kinerja PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Tabel 4.4

Penilaian Aspek Promosi dan Mutasi LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Promosi dan Mutasi (10%)	Telah mengadopsi kebijakan yang objektif dan transparan dalam proses promosi dan mutasi, di mana keputusan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem ini memanfaatkan talent pool untuk memastikan seleksi yang tepat.	Diperlukan penyesuaian lanjutan pada perancangan Peraturan Kepala LAN mengenai Pedoman Pola Karier, agar sejalan dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2021.	32.5
Nilai Maksimal			40

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.4, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek promosi dan mutasi telah berjalan dengan baik sesuai dengan skor yang tercantum dalam tabel di atas. Hal ini sejalan dengan upaya LAN untuk mengadopsi kebijakan yang objektif dan transparan dalam proses promosi dan mutasi, di mana keputusan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem ini juga memanfaatkan *talent pool* untuk memastikan seleksi yang tepat. Peneliti memperoleh informasi tentang promosi dan mutasi di Lembaga Administrasi Negara melalui wawancara dengan seorang narasumber **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Kami mengembangkan kebijakan promosi berdasarkan kebutuhan organisasi. Ketika seorang pegawai dipromosikan, ini berarti mereka akan menerima kenaikan jabatan atau penghargaan lainnya dari organisasi. Proses ini didasarkan pada prasyarat-prasyarat yang telah ditetapkan sebelumnya dan pemenuhan standar yang ditentukan. Untuk mutasi, kebijakan kami mengatur bahwa seorang pegawai tidak boleh bertugas lebih dari 5 tahun di unit kerja tertentu sebelum mereka dimutasi ke unit kerja lain. Tujuannya adalah agar mereka dapat memperoleh pengalaman kerja yang beragam. Namun, jika kemampuan pegawai sangat dibutuhkan, ada kemungkinan untuk mengikuti transisi selama 1-2 tahun sebelum mutasi dilakukn.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Ini menegaskan komitmen LAN untuk memastikan bahwa kebijakan promosi dan mutasi tidak hanya mendukung kebutuhan organisasi tetapi juga menghormati prinsip-prinsip merit dan pengembangan karier yang berkelanjutan bagi pegawai. Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, mengatakan bahwa:

“Untuk menjelaskan kebijakan promosi dan mutasi yang objektif dan transparan di instansi LAN, kami mengukur dua aspek utama: kompetensi dan potensi. Pengukuran ini dilakukan berdasarkan hasil dari berbagai aspek evaluasi, yang kemudian direfleksikan dalam nilai-nilai yang terdokumentasi dalam tabel. Misalnya, hasil dari evaluasi ditunjukkan nilai 90, kemudian jika seseorang berada di kotak 7, 8, atau 9, menunjukkan pencapaian yang memungkinkan promosi ke tingkat lebih tinggi atau transfer ke peran yang lebih menantang. Nilai seperti 7, 8, 9 juga menunjukkan evaluasi yang memungkinkan pengembangan lebih lanjut atau inovasi dalam peran yang ada.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai kebijakan promosi dan mutasi yang objektif dan transparan di instansi LAN juga diperoleh dari **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti:

“Kebijakan promosi dan mutasi di LAN didasarkan pada penilaian kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai. Proses ini dilakukan secara transparan dengan melibatkan tim penilai kinerja untuk memastikan objektivitas sesuai dengan kebijakan yang berlaku.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"Di LAN, kebijakan promosi dan mutasi dibangun atas dasar evaluasi yang menyeluruh terhadap kinerja, kompetensi, dan potensi setiap pegawai. Proses ini berlangsung transparan dengan melibatkan tim khusus yang bertanggung jawab untuk menilai kinerja, memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan standar objektif yang telah ditetapkan oleh kebijakan organisasi. Setiap langkah dalam proses ini dirancang untuk memastikan keadilan dan kesesuaian dengan tujuan strategis LAN dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Dalam aspek promosi dan mutasi, instansi ini menerapkan kebijakan yang objektif dan transparan. Mereka menggunakan *Talent Pool* sebagai bagian dari strategi promosi dan mutasi untuk memperkuat pengembangan dan mempertahankan bakat internal. Menurut **Informan I** dalam wawancara, menyatakan bahwa:

"LAN telah mengintegrasikan talent pool dalam kebijakan promosi dengan memberikan prioritas kepada mereka yang termasuk dalam box talent, khususnya box 7, 8, dan 9. Mereka mendapatkan kesempatan untuk promosi baik dalam jabatan struktural maupun fungsional. Pendekatan ini juga berfokus pada retensi mereka melalui pengembangan kompetensi yang relevan dengan posisi mereka di dalam box-box tersebut. Sebagai contoh, bagi yang berada dalam box talent di blok 7, 8, dan 9, mereka akan mengalami pengembangan kompetensi seperti job enlargement atau job shadowing, penambahan tugas di jabatan mereka, serta kesempatan untuk melakukan studi keluar seperti benchmarking atau magang." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Hal ini mencerminkan komitmen LAN dalam mengoptimalkan penggunaan *talent pool* untuk meningkatkan pengembangan karier dan retensi bakat di dalam organisasi. Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

"Menurut Informan II, instansi memanfaatkan Talent Pool untuk memprioritaskan promosi dan mutasi bagi individu yang termasuk dalam box talent, khususnya box 7, 8, dan 9. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pengembangan kompetensi yang relevan dengan posisi mereka, tetapi juga bertujuan untuk mempertahankan talent-talent dalam instansi." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, Penerapan aspek pengembangan karir seperti instansi Bakamla menggunakan Badan Pertimbangan Jabatan (Bapperjabat) untuk

menilai pegawai berdasarkan persyaratan jabatan dan tanggung jawab yang akan diemban. Namun, terdapat beberapa masalah seperti penggunaan assessment yang tidak selalu mencakup aspek seperti security clearance atau catatan kriminal, yang penting untuk keputusan promosi dan mutasi. Selain itu, untuk posisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Bakamla memilih dari ASN dan Tentara Angkatan Laut, masih mengacu pada kebijakan pimpinan. Informasi tambahan mengenai aspek promosi dan mutasi di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan III**, yang menyatakan bahwa:

"LAN menggunakan Talent Pool untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensial dan kinerja tinggi (Hi-Po) dan siap untuk posisi yang lebih tinggi dan strategis. Talent Pool ini diperbarui secara berkala dan digunakan sebagai referensi utama dalam keputusan promosi dan mutasi. Dalam perkembangannya, proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Talent ini melalui komite talenta sesuai dengan jenjang jabatannya." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN telah mengadopsi pendekatan yang sistematis dalam pengelolaan Talent Pool untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai yang menonjol dalam potensi dan kinerja (Hi-Po) untuk posisi-posisi strategis yang lebih tinggi. Sistem ini tidak hanya memperbarui dan memelihara Talent Pool secara berkala, tetapi juga memastikan bahwa proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi dilakukan melalui komite talenta yang sesuai dengan tingkat jabatan mereka. Pendekatan ini tidak hanya mendukung keputusan promosi dan mutasi yang objektif, tetapi juga mendorong pengembangan karier yang berkelanjutan bagi individu-individu yang terlibat." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek promosi dan mutasi, LAN telah mengadopsi kebijakan yang objektif dan transparan. Mereka menetapkan standar evaluasi yang komprehensif berdasarkan kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai untuk mendukung keputusan promosi dan mutasi yang adil dan berbasis merit. LAN juga menggunakan Talent Pool secara efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai dengan potensi tinggi (Hi-Po) untuk posisi strategis.

Meskipun demikian, terdapat kebutuhan untuk melakukan penyesuaian lanjutan pada pedoman pola karier agar sejalan dengan regulasi yang berlaku, termasuk Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2021.

5. Aspek Manajemen Kinerja

Aspek manajemen kinerja merupakan aspek kelima dari penilaian sistem merit. Kebijakan manajemen kinerja ASN mengalami perubahan yang cukup berarti sepanjang tahun 2019 hingga 2021. Sebelum ditetapkan PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, pelaksanaan manajemen kinerja mengacu pada PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pada ketentuan PP Nomor 46 Tahun 2011 disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Sementara itu, pada PP 30 tahun 2019, istilah yang digunakan menjadi sistem manajemen kinerja PNS yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. Dari dua definisi tersebut, terdapat transformasi konsep yang digunakan, dari “kerja” ke “kinerja”.

Tabel 4.5

Penilaian Aspek Manajemen Kinerja LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengembangan Karier (30%)	Menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja dan strategi mengatasi gap kinerja. Penilaian kinerja digunakan untuk	Perlu memperbaharui dokumen Penilaian Kinerja Tahun 2023 dan segera melengkapi dokumen terkait penilaian kinerja	75

	keputusan terkait pengembangan karier	pada tahun 2023.	
Nilai Maksimal			80

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.5, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek manajemen kinerja telah berjalan dengan baik jika dilihat dari tabel diatas. Hal ini sejalan dengan upaya LAN untuk meningkatkan pengembangan karier pegawai berdasarkan evaluasi kinerja yang terstruktur dan strategis. Peneliti memperoleh informasi tentang manajemen kinerja di Lembaga Administrasi Negara melalui wawancara dengan seorang narasumber **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Untuk manajemen kinerja, LAN telah menerapkan kebijakan SKP atau sasaran kinerja pegawai yang menilai secara objektif hasil kerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan untuk setiap individu. Proses ini memerlukan peran aktif dari pimpinan unit untuk melakukan evaluasi secara objektif dan transparan terhadap pencapaian kinerja pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kunci keberhasilan terletak pada kemampuan pimpinan dalam mengevaluasi kinerja pegawainya secara efektif.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

LAN telah mengimplementasikan kebijakan SKP atau sasaran kinerja pegawai untuk mengevaluasi hasil kerja secara objektif berdasarkan standar yang ditetapkan. Evaluasi ini dilakukan oleh pimpinan unit dengan transparan untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, menjadi kunci keberhasilan dalam manajemen kinerja LAN. Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, mengatakan bahwa:

“Proses manajemen kinerja di instansi terkait erat dengan implementasi sistem merit di lembaga administrasi negara melalui penggunaan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). SKP digunakan untuk menilai secara objektif pencapaian kinerja pegawai berdasarkan target yang ditetapkan setiap lima tahun. Proses ini mencakup visi dari unit kerja yang mempengaruhi pencapaian target, yang kemudian dibagi-bagi ke dalam pengetahuan yang diperlukan oleh setiap pegawai untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, tantangan yang dihadapi adalah

bahwa penguraian yang lebih rinci dari pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai target ini masih perlu ditingkatkan. Seorang pimpinan diharapkan dapat memastikan bahwa setiap unit memiliki pemahaman yang mendalam mengenai pengetahuan yang dibutuhkan, yang kemudian dielaborasi dan dibagi-bagikan kepada pegawai dalam bentuk target tahunan yang spesifik, seperti perbaikan gedung atau instalasi listrik. Dengan demikian, sinergi antara manajemen kualifikasi, kompetensi, dan sinergi menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan penerapan sistem merit di LAN.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, dalam aspek manajemen kinerja di Bakamla diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung seperti direktur atau kepala sub-bagian, dan dalam beberapa unit kerja, oleh pejabat struktural yang menduduki posisi direktur atau kepala biro jika hanya ada eselon II. Tantangan yang dihadapi termasuk seringnya pergantian atasan langsung dan variasi dalam pemahaman personel, meskipun telah dilakukan sosialisasi dan tutorial. Informasi tambahan mengenai aspek manajemen kinerja di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan III**, yang menyatakan bahwa:

“Proses manajemen kinerja di LAN melibatkan penetapan target kerja yang jelas, pemantauan kinerja secara rutin, dan evaluasi berkala. LAN sendiri menerapkan evaluasi secara 3 bulanan. Sistem ini mendukung prinsip merit dengan memastikan bahwa penghargaan dan pengembangan karier berdasarkan kinerja yang terukur. Proses coaching mentoring juga dilibatkan dalam mengenali kebutuhan pengembangan kompetensi dan skil2 tertentu.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“Di LAN, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang terstruktur dimulai dari penetapan target kerja yang spesifik dan jelas untuk setiap pegawai. Setiap bulan, kinerja dipantau secara rutin dan dievaluasi setiap tiga bulan untuk memastikan pencapaian yang konsisten. Pendekatan ini tidak hanya mendukung prinsip merit, tetapi juga menjamin bahwa penghargaan dan pengembangan karier diberikan berdasarkan kinerja yang terukur dan objektif. Selain itu, proses coaching dan mentoring aktif terlibat untuk mengidentifikasi dan

mengembangkan kompetensi serta keterampilan yang dibutuhkan oleh setiap individu dalam mencapai tujuan mereka. Dengan demikian, LAN tidak hanya fokus pada evaluasi kinerja rutin, tetapi juga pada pengembangan potensi pegawai secara holistik.." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Dalam aspek manajemen kinerja di LAN, evaluasi kinerja menjadi kunci dalam keputusan terkait pengembangan karier pegawai, sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit yang diterapkan. Informasi ini didapat dari narasumber **Informan I**, menyatakan bahwa:

"Tentunya, pegawai yang mencapai kinerja istimewa atau sangat baik memiliki kesempatan lebih besar untuk promosi karir dibandingkan dengan mereka yang kinerjanya biasa-biasa saja. Proses ini dilakukan secara objektif dengan menetapkan sasaran yang challenging oleh pimpinan dan stafnya sesuai dengan kebutuhan organisasi ke depan." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

"Hasil penilaian kinerja dinilai pada akhir tahun. Jika kinerjanya kurang atau sangat kurang, evaluasi dilakukan terhadap keterampilannya, misalnya dalam kemampuan menulis, dan pelatihan sesuai dengan kebutuhannya diperlukan. Jika karyawan sudah mengikuti pelatihan tetapi belum mencapai target, perlu pembinaan lebih lanjut. Terkait pengembangan karir, dua aspek utama adalah hasil dari SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Karyawan dengan kinerja baik bisa dipromosikan atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Namun, jika ada kekurangan dalam kinerja, perlu pembinaan untuk memperbaikinya. Promosi tidak hanya berarti dipindahkan ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga bisa berarti diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karir juga mempertimbangkan pelatihan lanjutan untuk meningkatkan keterampilan." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Informasi mengenai penggunaan hasil penilaian kinerja dalam keputusan terkait pengembangan karier pegawai, juga diperoleh dari narasumber **Informan III** dalam wawancara, menyatakan bahwa:

"Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam membuat keputusan terkait pengembangan karir, termasuk promosi, pelatihan, dan penugasan khusus. LAN memastikan bahwa setiap keputusan

didasarkan pada data kinerja yang objektif dan terukur." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"Hasil penilaian kinerja di LAN tidak hanya menjadi dasar tetapi juga kunci utama dalam menentukan langkah-langkah pengembangan karier pegawai, seperti promosi, pelatihan lanjutan, dan penugasan khusus. LAN memastikan bahwa setiap keputusan ini terbentuk dari analisis data kinerja yang objektif dan terukur, sehingga memastikan bahwa setiap langkah pengembangan karier mendukung visi jangka panjang dan kebutuhan organisasi secara menyeluruh.." (Wawancara, 10 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek manajemen kinerja, LAN telah mengimplementasikan kebijakan yang sistematis dan terstruktur dalam mengevaluasi kinerja pegawai. Mereka menggunakan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) sebagai alat untuk menetapkan, memantau, dan menilai pencapaian kinerja berdasarkan standar yang ditetapkan. Proses ini tidak hanya mendukung prinsip merit dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan pengembangan karier, tetapi juga melibatkan coaching dan mentoring untuk mengidentifikasi serta mengembangkan kompetensi yang diperlukan. Meskipun demikian, LAN perlu terus memperbaharui dan meningkatkan dokumen terkait penilaian kinerja untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi.

6. Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Aspek penggajian, penghargaan dan disiplin merupakan aspek keenam dari penilaian sistem merit. Penerapan sistem merit menggunakan hasil pengelolaan dan pengembangan pegawai untuk mendukung hak dan kesejahteraan pegawai agar menghasilkan SDM yang profesional dan kompeten. Hal ini diimplementasikan melalui pemberian imbalan (remunerasi) yang layak dan penghargaan yang tinggi atas suatu pencapaian. Instansi tidak

boleh lalai dalam pemberian penghargaan atas pencapaian prestasi kerja. Selain itu, instansi juga tidak boleh mengabaikan penegakan aturan dengan memberikan sanksi kepada pihak yang melanggar.

Tabel 4.6
Penilaian Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin (10%)	Sudah mengintegrasikan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai, serta melaksanakan penegakan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku.	Melakukan sosialisasi yang merata terkait dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Kode Etik Pegawai LAN	35
Nilai Maksimal			40

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.6, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek penggajian, penghargaan dan disiplin telah berjalan dengan baik, jika dilihat dari tabel diatas. Hal ini sejalan dengan upaya LAN dalam memastikan bahwa pengaitan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai dilakukan secara adil dan transparan. Informasi tambahan dari narasumber **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Baik, jadi untuk reward terkait kinerja, kami telah menerapkan sistem yang disebut Sistem Informasi Pegawai dan Tunjangan Kinerja di Instansi (SIK TKP). Dalam sistem ini, kinerja pegawai memiliki bobot 60% sedangkan disiplin kehadiran 40%. Mereka yang mencapai kinerja dan disiplin kehadiran yang baik akan mendapatkan tunjangan kinerja maksimal. Namun, bagi yang kinerjanya kurang baik atau disiplin kehadirannya rendah, akan diberlakukan sanksi berupa potongan yang

sesuai dengan pelanggaran atau kekurangannya. Proses ini diatur secara sistematis untuk memastikan transparansi, sehingga setiap pimpinan dapat melihat dan memantau kinerja pegawai dengan jelas.”
(Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, dalam aspek penggajian, penghargaan dan disiplin, instansi lain seperti Bakamla diatur oleh Peraturan Pemerintah terkait gaji pegawai dan Peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2023 mengenai tunjangan kinerja. Sistem ini mencakup penilaian kinerja berbasis aplikasi e-kinerja BKN dan penghargaan seperti Satya Lencana Karya Satya. Meskipun terstruktur, Bakamla menghadapi tantangan seperti seringnya pergantian atasan dan variasi dalam pemahaman personel terhadap sistem penilaian, meskipun telah dilakukan sosialisasi. Informasi tambahan mengenai aspek penggajian, penghargaan dan disiplin di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan II**, yang menyatakan bahwa:

“Jadi seperti untuk tukim, ini merupakan bagian dari penghargaan yang diberikan kepada pegawai setiap tahunnya berdasarkan pencapaian kinerjanya. Jika kinerjanya baik, maka secara otomatis tukimnya dapat mencapai 100% dari standar yang ditetapkan pada awal tahun, misalnya mulai dari bulan Desember atau Januari. Penghargaan ini tidak selalu berarti penerimaan langsung sebesar Rp10.000 setiap bulan, tetapi akan dievaluasi berdasarkan tingkat disiplin, seperti ketepatan waktu masuk kerja. Di sisi lain, ada juga konsekuensi terkait ketidakhadiran atau keterlambatan, yang dapat mengakibatkan pemotongan gaji sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam sistem disiplin. Secara keseluruhan, tukim kinerja dinilai berdasarkan hasil penilaian bulanan atau tahunan. Misalnya, jika kinerjanya baik pada tahun 2023, maka standar tukim untuk tahun 2024 dapat mencapai Rp100. Namun, besaran ini dapat berubah tergantung pada evaluasi disiplin bulanan.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai instansi yang memastikan bahwa pengaitan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai dilakukan secara adil dan transparan, juga diperoleh dari narasumber **Informan III** dalam wawancara, menyatakan bahwa:

“LAN memiliki sistem tunjangan kinerja yang terkait langsung dengan hasil penilaian kinerja. Proses ini dilakukan secara transparan dengan

kriteria yang jelas seperti kelas jabatan, capaian hasil kerja bulanan dan absensi.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V**, juga mengatakan bahwa:

“LAN telah mengimplementasikan sistem tunjangan kinerja yang terhubung langsung dengan hasil penilaian kinerja. Proses ini dirancang untuk memastikan transparansi dan kejelasan kriteria, termasuk kelas jabatan, pencapaian hasil kerja bulanan, dan absensi. Dengan demikian, pegawai dapat melihat dengan jelas bagaimana pencapaian mereka dinilai dan bagaimana hal ini memengaruhi kompensasi mereka. Pendekatan ini tidak hanya mendukung penghargaan berdasarkan kinerja yang terukur secara objektif, tetapi juga mendorong pegawai untuk terus meningkatkan produktivitas dan kehadiran mereka sebagai bagian dari budaya organisasi LAN yang transparan dan berorientasi pada prestasi.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Dalam aspek pengadaan, instansi tidak hanya memastikan bahwa pengaitan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai dilakukan secara adil dan transparan. Mereka juga menjaga konsistensi dalam menerapkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, sambil mempertimbangkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam proses pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai. Menurut narasumber **Informan I**, menyatakan bahwa:

“Core values ASN saat ini adalah berahlag, yang menetapkan bahwa ini harus menjadi acuan bagi sikap dan perilaku pegawai dalam menerapkan nilai-nilai dasar, serta kode etik dan perilaku. Nilai-nilai yang terkandung dalam berahlag harus menjadi pedoman bagi pegawai dalam berperilaku sebagai bagian dari ASN, dan ini akan berdampak pada penilaian kinerja dan disiplin yang diberikan oleh atasan kepada pegawai terkait.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Penilaian terkait dengan kode etik dan perilaku dilakukan pada akhir tahun bersama dengan penilaian SKP. SKP tidak hanya mengevaluasi kinerja tetapi juga sikap kerja. Evaluasi sikap kerja diberikan skor, misalnya 75 atau 50, dan dinilai oleh rekan-rekan yang dipilih secara hati-hati. Proses ini dapat melibatkan pengawasan dari atasan langsung, atasan setara, dan atasan yang lebih rendah dalam hierarki.

Misalnya, seorang analis SDM dapat dinilai oleh atasan langsungnya, seperti Pak Biro, atau oleh analis SDM lain dalam timnya. Evaluasi sikap ini juga bisa melibatkan pihak dari unit lain yang pernah berinteraksi dengan individu yang dinilai, memastikan keterlibatan yang luas dalam proses penilaian. Nilai sikap kerja ini dapat mempengaruhi penilaian SKP seseorang, menunjukkan bahwa SKP tidak hanya menilai kinerja tetapi juga sikap kerja, dan hasilnya berlaku selama dua tahun." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi ini konsisten menerapkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku sambil mempertimbangkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam memberikan tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawainya, juga diperoleh dari narasumber **Informan III** dalam wawancara menyatakan bahwa:

"LAN menegakkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku melalui pelatihan berkelanjutan dan mekanisme pengawasan yang ketat. Hasil penilaian kinerja dan disiplin dipertimbangkan dalam pemberian tunjangan dan penghargaan untuk memastikan kepatuhan dan integritas." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN menjalankan komitmennya dalam menegakkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku dengan mengimplementasikan program pelatihan berkelanjutan dan sistem pengawasan yang ketat. Proses ini melibatkan evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja dan tingkat disiplin pegawai sebagai faktor utama dalam penentuan pemberian tunjangan dan penghargaan. Dengan demikian, LAN memastikan bahwa kepatuhan terhadap nilai-nilai ini tidak hanya dijunjung tinggi, tetapi juga tercermin dalam praktik sehari-hari para pegawainya. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat integritas organisasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil berada dalam kerangka nilai-nilai yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama secara etis dan profesional." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin, LAN telah berhasil mengintegrasikan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai. Mereka

menerapkan sistem yang transparan dan adil melalui Sistem Informasi Pegawai dan Tunjangan Kinerja di Instansi (SIK TKP), di mana kinerja dan disiplin kehadiran memiliki bobot yang jelas dalam menentukan tunjangan yang diberikan. LAN juga konsisten dalam menegakkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku sebagai bagian dari evaluasi dan penghargaan, yang mendukung budaya organisasi yang integritasnya dijunjung tinggi.

7. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Aspek perlindungan dan pelayanan merupakan aspek ketujuh dari penilaian sistem merit. Aspek Perlindungan dan Pelayanan merupakan implementasi dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang mewajibkan pemerintah untuk menyediakan jaminan perlindungan dan bantuan hukum kepada pegawai guna mendukung pelaksanaan tugas mereka dan memberikan rasa aman dalam menjalankan tugas. Selain itu, ASN juga memiliki hak untuk memperoleh kemudahan dalam mengakses layanan administrasi kepegawaian seperti kenaikan pangkat dan pengurusan gaji. Tujuannya adalah agar ASN dapat fokus sepenuhnya pada peran mereka sebagai pelayan publik tanpa terganggu oleh urusan administratif.

Tabel 4.7

Penilaian Aspek Perlindungan dan Pelayanan LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Perlindungan dan Pelayanan (5%)	Telah ada program perlindungan dan pelayanan yang disediakan bagi pegawai.	Perlu mengunggah bukti pelaksanaan pendampingan atau bantuan hukum	14
Nilai Maksimal			16

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.7, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek

Perlindungan dan Pelayanan telah mencapai nilai 14 dari nilai maksimal 14, menunjukkan implementasi program yang baik. Hal ini sejalan dengan komitmen LAN untuk memberikan perlindungan dan pelayanan yang memadai kepada pegawainya. Informasi tambahan dari **Informan I** menegaskan bahwa:

“Kalau untuk perlindungan, terdapat dua hal utama. Pertama, dalam hal hukum, kami telah membentuk tim bantuan hukum yang siap memberikan pendampingan kepada pegawai atau staf yang terlibat dalam masalah hukum. Tim ini aktif membantu dalam setiap proses hukum yang mereka hadapi. Sementara itu, terkait dengan perlindungan kesehatan, meskipun ISN secara otomatis masuk dalam BPJS, di LAN kami memberikan pelayanan kesehatan melalui poliklinik yang tersedia di instansi ini. Hal ini memastikan bahwa pegawai yang mengalami masalah kesehatan dapat difasilitasi dengan tenaga medis dan mendapatkan perawatan yang sesuai dengan kondisi kesehatannya.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, dalam aspek perlindungan dan pelayanan, instansi lain seperti Bakamla menyediakan perlindungan dan pelayanan kepada pegawai dengan fasilitas kesehatan melalui BPJS dan poliklinik internal. Perlindungan juga termasuk Taspen untuk kecelakaan kerja dan JHT. Program P4GN berkolaborasi dengan BNN untuk tes narkoba. Pelayanan kepegawaian seperti pensiun dan pemberhentian dilakukan secara online. Meskipun terstruktur, masih ada tantangan terkait kebutuhan spesialis medis yang belum sepenuhnya terpenuhi di poliklinik Bakamla. Informasi tambahan mengenai aspek perlindungan dan pelayanan di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan II**, yang menyatakan bahwa:

“Perlindungan dan pelayanan merupakan aspek penting di LAN. Perlindungan ini secara umum terkait dengan kesehatan, seperti asuransi dan BPJS, yang menjadi perlindungan umum bagi pegawai. Di samping itu, LAN juga menyediakan layanan kesehatan melalui poliklinik internal untuk memastikan pegawai yang menghadapi masalah kesehatan mendapatkan perawatan medis sesuai kebutuhan mereka. Selain itu, pelayanan yang diberikan di LAN fokus pada kepekaan terhadap kebutuhan administratif, seperti penanganan pensiun, pengurusan kartu keluarga, dan pengurusan BPJS. Pelayanan ini disediakan secara sentral di unit-unit LAN, memastikan bahwa setiap pegawai dapat mengakses layanan tersebut dengan mudah.”

Program-program lainnya, seperti program kesehatan dan layanan administratif, dijalankan secara berkala untuk memastikan kebutuhan pegawai terpenuhi.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai bagaimana program perlindungan dan pelayanan kepada pegawai di instansi ini dirancang, diimplementasikan, dan berkontribusi dalam mendukung pengembangan serta retensi *talent* di instansi ini, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara menyatakan bahwa:

“LAN memiliki program perlindungan dan pelayanan yang mencakup asuransi kesehatan, bantuan hukum, dan layanan kesejahteraan. Program ini dirancang untuk mendukung kesejahteraan pegawai dan memastikan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“LAN telah mengimplementasikan program perlindungan dan pelayanan yang komprehensif, mencakup aspek-aspek penting seperti asuransi kesehatan, bantuan hukum, dan layanan kesejahteraan. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga untuk memastikan bahwa lingkungan kerja di LAN selalu aman dan nyaman. Melalui asuransi kesehatan yang disediakan, pegawai memiliki jaminan akses terhadap perawatan medis yang diperlukan tanpa harus khawatir tentang biaya yang besar. Tim bantuan hukum yang telah terbentuk siap memberikan dukungan hukum kepada pegawai yang menghadapi masalah hukum, memastikan bahwa hak dan kepentingan mereka terlindungi dengan baik. Selain itu, layanan kesejahteraan yang tersedia seperti pengurusan pensiun, administrasi kartu keluarga, dan pengaturan BPJS juga merupakan bagian integral dari upaya LAN dalam memberikan pelayanan yang komprehensif kepada seluruh pegawai. Dengan demikian, program ini tidak hanya berfokus pada kesejahteraan fisik dan hukum, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan keberlangsungan karier pegawai di LAN.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Dalam aspek perlindungan dan pelayanan, program yang diselenggarakan untuk pegawai di instansi ini dirancang dengan seksama dan diimplementasikan untuk mendukung pengembangan serta mempertahankan *talent* di dalamnya. Menurut narasumber dengan **Informan I**, menyatakan bahwa:

"Kami secara rutin melakukan pemantauan kondisi kesehatan pegawai setiap tahun, yang dipimpin oleh staf di poliklinik. Mereka mengecek kondisi kesehatan pegawai yang berpotensi mempengaruhi pengembangan karir dan retensi talenta. Pegawai yang menghadapi tantangan kesehatan mendapatkan perawatan dan pengobatan yang sesuai untuk memastikan mereka tetap optimal dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang pada gilirannya mendukung perkembangan karir mereka." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan inisial **HB**, juga mengatakan bahwa:

"Program-program ini didesain untuk mendukung pengembangan dan kreativitas serta mempertahankan talenta di dalam instansi. Program ini memberikan kenyamanan dan penghargaan kepada pegawai. Layanan-layanan termasuk kesehatan, pelatihan, serta dukungan untuk kegiatan seperti sekolah dan seminar disediakan untuk mereka." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Informasi mengenai program yang diselenggarakan untuk pegawai di instansi ini, dirancang dengan seksama dan diimplementasikan untuk mendukung pengembangan serta mempertahankan talent di dalamnya, juga diperoleh dari narasumber **Informan III** dalam wawancara menyatakan bahwa:

"Program perlindungan dan pelayanan membantu meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, yang berkontribusi pada retensi bakat. Pegawai merasa dihargai dan didukung, yang mendorong komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi. LAN juga memberikan kesempatan pelatihan ke luar negeri dan Pendidikan lanjutan bagi para pegawai talent dalam mengembangkan kebutuhan mereka." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"Program perlindungan dan pelayanan yang diselenggarakan oleh LAN tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, tetapi juga untuk menjaga dan meningkatkan retensi bakat di dalam organisasi. Dengan adanya program ini, pegawai merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya memperkuat komitmen jangka panjang mereka terhadap LAN. Selain itu, LAN juga memberikan kesempatan yang luas untuk pelatihan di luar negeri dan pendidikan lanjutan bagi para pegawai berbakat, sehingga mereka dapat mengembangkan potensi dan memenuhi kebutuhan karier mereka dengan lebih baik. Program ini tidak hanya berfokus pada aspek

kesejahteraan fisik dan emosional pegawai, tetapi juga memperluas horison mereka dalam hal pengembangan profesional dan akademis di lingkungan kerja yang mendukung." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek perlindungan dan pelayanan, LAN telah berhasil mengimplementasikan program yang komprehensif untuk mendukung kesejahteraan fisik dan hukum pegawainya. Mereka menyediakan perlindungan melalui tim bantuan hukum yang aktif membantu dalam masalah hukum pegawai serta layanan kesehatan melalui poliklinik internal. Program ini tidak hanya menjamin akses terhadap perawatan medis dan dukungan hukum, tetapi juga memastikan bahwa kebutuhan administratif seperti pengurusan pensiun dan administrasi BPJS dapat diakses dengan mudah oleh seluruh pegawai. Dengan demikian, LAN menjaga lingkungan kerja yang aman dan nyaman, mendukung pengembangan karir serta retensi talenta di dalamnya.

8. Aspek Sistem Informasi

Aspek sistem informasi merupakan aspek kedelapan dari penilaian sistem merit. Sistem Informasi ASN adalah sistem berbasis teknologi berisi informasi dan data pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan saling terintegrasi secara nasional. Keberadaan sistem ini diharapkan dapat, mewujudkan pelayanan publik yang terpercaya dan berkualitas, tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, serta sistem pemerintahan berbasis elektronik yang efisien di instansi pemerintah. Oleh karena itu, dibutuhkan Sistem Informasi ASN yang saling terintegrasi untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN. Sistem Informasi ASN diharapkan berbasiskan teknologi informasi yang mudah diaplikasikan dan diakses, serta memiliki sistem keamanan yang terpercaya.

Tabel 4.8

Penilaian Aspek Sistem Informasi LAN Tahun 2023

Aspek	Kondisi Saat Ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengembangan Karier (30%)	Sudah mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya Manajemen ASN berbasis merit.	Aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP sudah terintegrasi dengan baik.	24
Nilai Maksimal			24

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada Tabel 4.8, penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan bahwa aspek Sistem Informasi telah berjalan dengan baik jika dilihat dari tabel di atas. Hal ini sejalan dengan implementasi aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP yang terintegrasi dengan baik, yang menunjukkan komitmen LAN dalam mendukung efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Informasi tambahan dari narasumber **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Di LAN, telah dibangun sistem informasi terkait dengan database SDM atau kepegawaian yang dikenal dengan akronim IDAMAN. IDAMAN merupakan singkatan dari sistem informasi sumber daya manusia yang mencakup seluruh data pegawai LAN, termasuk data pribadi seperti tanggal lahir, alamat rumah, informasi keluarga, serta data terkait dengan prestasi kerja mereka. Informasi seperti tanggal pengangkatan, kenaikan pangkat, promosi, dan mutasi tersedia dalam sistem informasi yang kami kembangkan. Data ini menjadi dasar untuk pengembangan karier pegawai sesuai dengan sistem merit yang diterapkan di LAN.”
(Wawancara, 12 Juli 2024)

Sebagai perbandingan, dalam aspek sistem informasi, instansi lain seperti Bakamla berbasis *online* namun belum terintegrasi dengan penilaian kinerja. Mereka menggunakan website BKN untuk penilaian kinerja dan memiliki sistem presensi terpisah. Data dari kedua sistem tersebut digabungkan untuk menghitung nilai kinerja dan tunjangan. Meskipun telah mengadopsi SIMPEG-

NAS setelah perubahan dari BKN, masih ada tantangan terkait integrasi dan pengelolaan data yang optimal di Bakamla. Informasi tambahan mengenai aspek sistem informasi di LAN diperoleh dari wawancara dengan **Informan II**, yang menyatakan bahwa:

“Sistem merit dievaluasi setiap tiga tahun sekali, memberikan gambaran tentang prestasi yang dicapai, dikenal di masa lalu sebagai sistem merit atau Talenta, yang diimplementasikan dan dikelola melalui sistem informasi manajemen Talenta di Mantel. Sistem ini mengintegrasikan data dengan IDAMAN LAN, mencatat sumber daya manusia di LAN, dan meskipun masih dalam pengembangan di IDAMAN dan Mantel, memungkinkan akses langsung terhadap informasi seperti jumlah anggota di setiap pool, evaluasi potensi, kompetensi, dan peluang yang tersedia, dengan penilaian kompetensi sebagai pendekatannya.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai sistem informasi yang mendukung manajemen ASN berbasis merit di instansi ini, yang dirancang dan diimplementasikan, juga diperoleh dari narasumber Informan III dalam wawancara menyatakan bahwa:

“LAN menggunakan sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung manajemen ASN melalui IDAMAN LAN. Sistem ini mencakup data kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang berbasis merit.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, Pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

“LAN telah mengadopsi sistem informasi yang terintegrasi, dikenal sebagai IDAMAN LAN, untuk mendukung manajemen ASN dengan pendekatan berbasis merit. IDAMAN LAN tidak hanya mencatat data kinerja, tetapi juga mengelola informasi terkait kompetensi dan potensi setiap pegawai. Sistem ini menjadi landasan dalam proses pengambilan keputusan strategis di LAN, memastikan bahwa promosi, mutasi, dan pengembangan karier pegawai berdasarkan pada evaluasi objektif dan konsisten. Dengan adanya IDAMAN LAN, LAN dapat memastikan bahwa keputusan terkait dengan pengembangan dan penempatan pegawai dilakukan dengan tepat dan efektif, mendukung visi jangka panjang instansi untuk mempertahankan dan mengembangkan bakat-bakat unggul di dalamnya.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Dalam konteks sistem informasi, tidak hanya sistem yang mendukung manajemen ASN berbasis merit di instansi ini yang dirancang dan diimplementasikan, tetapi juga instansi memastikan bahwa sistem informasi mereka mendukung pengelolaan ASN secara efektif berdasarkan prinsip sistem merit. Informasi didapat dari **Informan I**, menyatakan bahwa:

"Untuk memastikan bahwa data-data tersebut valid dan terkini, kami mengimplementasikan program di mana para pegawai secara rutin melakukan pembaruan data pribadi maupun prestasi kerja mereka. Hal ini sangat penting bagi instansi dalam menentukan keputusan terkait pengembangan kompetensi dan karir pegawai. Kami secara konsisten mengingatkan para pegawai untuk meng-update database mereka setiap kali ada penambahan informasi, baik itu terkait data personal maupun prestasi kerja." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

"Di SIMantel, setiap pegawai secara otomatis akan mengetahui di mana mereka berada dalam talent pool. Hasil dari assessment juga akan langsung tersedia dan diakses oleh mereka. Hasil dari pengelolaan ASN juga akan segera tersedia. Ini memastikan transparansi dan aksesibilitas informasi yang cepat. Meskipun wadahnya sudah tersedia, kami sedang dalam proses pembangunan dan pengembangan informasi tersebut. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas karena sistem kami memungkinkan para pegawai untuk secara langsung mengetahui posisi mereka dalam struktur organisasi." (Wawancara, 12 Juli 2024)

Informasi mengenai instansi yang memastikan bahwa sistem informasi mereka mendukung pengelolaan ASN dengan efektif, juga diperoleh dari **Informan III** dalam wawancara menyatakan bahwa:

"LAN memastikan bahwa sistem informasi selalu diperbarui dan diawasi untuk mendukung pengelolaan ASN secara efektif. Data yang akurat dan up-to-date digunakan untuk memastikan pengambilan keputusan yang objektif dan transparan sesuai dengan prinsip merit. LAN memastikan setiap pegawai mengupdate data pribadi, jabatan, dan pengembangan kompetensi yang sudah mereka dapatkan pada system IDAMAN." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber tersebut, pendapat serupa juga disampaikan oleh **Informan IV dan V** yang mengatakan bahwa:

"LAN menegaskan komitmennya dalam menjaga sistem informasi yang selalu terbaru dan terawasi dengan cermat untuk mendukung pengelolaan ASN secara efektif. Penggunaan data yang akurat dan terkini menjadi kunci dalam memastikan keputusan yang objektif dan transparan sesuai dengan prinsip merit. Setiap pegawai di LAN diharapkan untuk secara rutin memperbarui informasi pribadi mereka, termasuk jabatan dan pengembangan kompetensi yang telah mereka capai, melalui sistem IDAMAN. Hal ini tidak hanya memastikan integritas data, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan pengembangan karir yang berkelanjutan bagi setiap individu di dalam organisasi." (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari kelima narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek sistem informasi, LAN telah berhasil mengimplementasikan sistem informasi ASN yang terintegrasi dengan baik melalui aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP. Sistem ini tidak hanya menyediakan data pegawai secara sistematis dan terintegrasi nasional, tetapi juga mendukung efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam pengambilan keputusan manajemen ASN. Dengan adanya sistem keamanan yang tepercaya, LAN memastikan bahwa informasi sensitif dan penting terlindungi dengan baik. Selain itu, LAN juga aktif dalam memastikan pembaruan data yang teratur oleh pegawai untuk menjaga validitas dan relevansi informasi dalam mendukung pengembangan karir dan kebutuhan manajemen di seluruh instansi.

4.3 Pembahasan

Hasil evaluasi sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara memberikan gambaran mendalam tentang penerapan sistem ini di dalam instansi. Berdasarkan data yang terkumpul, beberapa aspek utama seperti perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi yang tertera pada Tabel 4.9 Penilaian Sistem Merit di LAN Tahun 2023 yang terdapat dibawah ini.

Tabel 4.9
Penilaian Sistem Merit LAN Tahun 2023

No.	Aspek	Kondisi Nyata di LAN	Bobot Nilai
1	Perencanaan Kebutuhan	37.5	40
2	Pengadaan	38	40
3	Pengembangan Karier	112.5	130
4	Promosi dan Mutasi	32.5	40
5	Manajemen Kinerja	75	80
6	Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	35	40
7	Perlindungan dan Pelayanan	14	16
8	Sistem Informasi	24	24
		368.5	410

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Analisis SWOT merupakan salah satu *tools* analisis untuk melihat kondisi internal dan eksternal organisasi dengan fokus pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi. Peneliti menganalisis hasil penelitian berdasarkan Analisis SWOT pada Lembaga Administrasi Negara untuk memahami lebih dalam konteks organisasionalnya.

1. *Strength* (Kekuatan):

Strength (kekuatan) merupakan Keunggulan atau inisiatif internal yang dimiliki oleh organisasi, yang dapat memberikan keuntungan kompetitif. Kekuatan dalam SWOT mengacu pada inisiatif internal yang berkinerja baik. Informasi tambahan dari narasumber Inisial **YG**, yang menyatakan bahwa:

“Kekuatan yang paling utama adalah komitmen pimpinan. Komitmen ini bertujuan untuk memastikan bahwa karier di LAN memiliki kepastian dan transparansi, serta menghargai kompetensi dan kemampuan. Pimpinan selalu mengedepankan asas objektivitas dan kemampuan dalam pengembangan karier.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Kekuatan Sistem Merit berasal dari dukungan pimpinan. Pimpinan mendukung sistem ini melalui kebijakan Human Capital Development

Plan (HCDP) dan Individual Development Plan (IDP). HCDP-LAN, yang berfokus pada pengembangan pegawai, didasarkan pada hasil pemetaan manajemen talenta. Dukungan pimpinan sangat dibutuhkan untuk implementasi yang efektif. Tanpa dukungan dari pimpinan, program ini akan bergantung pada faktor lain. Dukungan ini diimplementasikan melalui HCDP dan IDP. HCDP-LAN sudah ada dan diakui dalam diskusi-diskusi dengan teman-teman. Kedua kebijakan ini, HCDP dan IDP, sangat penting untuk pengembangan pegawai di LAN.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi yang mengidentifikasi kekuatan suatu organisasi, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

“Jadi, kekuatan LAN (1) Kebijakan dan Regulasi yang Kuat: LAN memiliki dasar hukum dan regulasi yang kuat dalam menerapkan sistem merit, termasuk peraturan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Adanya perkalan no 2 tahun 2019 tentang Manajemen SDM yg terintegrasi memayungi proses manajemen ASN pada setiap prosesnya; (2) Transparansi dan Akuntabilitas: Proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier di LAN dilakukan dengan transparan dan akuntabel, memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan adil berdasarkan kompetensi dan kinerjanya; (3) Komitmen Manajemen: Pimpinan LAN menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap penerapan sistem merit, termasuk pengawasan dan evaluasi yang ketat terhadap pelaksanaan kebijakan; dan (4) Pengumpulan data yang baik: setiap unit berkontribusi dalam menyediakan data2 SDM dan proses2 didalam prinsip merit.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada Analisa SWOT khususnya kekuatan, LAN memiliki komitmen pimpinan yang kuat untuk memastikan karier yang transparan dan berbasis kompetensi. LAN juga didukung oleh kebijakan dan regulasi yang kuat, transparansi dalam proses manajemen SDM, serta pengumpulan data yang baik. Dukungan dari pimpinan dalam bentuk kebijakan HCDP dan IDP sangat penting untuk pengembangan pegawai yang efektif.

2. Weakness (Kelemahan)

Weakness (kelemahan) merupakan keterbatasan atau kelemahan internal yang dapat menghambat kinerja atau pertumbuhan organisasi. Informasi tambahan dari **informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Kelemahan ini memang tidak signifikan, ya sifatnya sangat minor. Tapi tetap kami coba maintain dan improve. Kelemahan dari penerapan sistem merit adalah belum terinternalisasinya di seluruh pegawai. PR-nya adalah bagaimana supaya pegawai tahu tentang keberadaan mereka dalam sistem merit, sehingga mereka tahu terkait dengan perlakuan yang akan didapatkan dalam sistem merit.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Seperti yang saya sampaikan, ada beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Pertama, sistem informasi saat ini belum mendukung peningkatan konsumsi sosial secara optimal. Artinya, sistem informasinya belum sepenuhnya terintegrasi dengan baik. Selain itu, pengukuran yang dilakukan dalam asesmen belum diakui oleh BKN karena belum ada metaspesifikasi yang diakui. Pengukuran ini seharusnya dilakukan setiap tahun untuk mengukur potensi dan kinerja pegawai, serta kompetensi yang dikembangkan. Namun, karena proses ini hanya dilakukan setiap dua tahun, tidak semua pegawai ikut serta setiap kali asesmen dilakukan, sehingga menimbulkan kekurangan dalam kontinuitas pengukuran. Hal ini juga menjadi masalah karena belum ada instrumen yang real-time, murah, dan cepat untuk mengukur kinerja dan potensi pegawai secara akurat. Di BKN pun menghadapi tantangan serupa, di mana mereka masih mengandalkan asesmen. Meskipun idealnya pengetahuan dan kinerja pegawai diukur secara rutin, kami belum menemukan metode yang efektif dan efisien untuk melakukannya.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi yang mengidentifikasi kekuatan suatu organisasi, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

*“Jadi, kelemahan LAN (1) Keterbatasan Sumber Daya:** Keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia yang berkualitas dapat menghambat implementasi optimal sistem merit; (2) Kesenjangan Kompetensi: Adanya kesenjangan kompetensi di antara pegawai yang memerlukan program pengembangan lebih intensif untuk mencapai*

standar yang diinginkan; dan (3) Pemahaman yang Belum Merata: Tidak semua pegawai memahami secara penuh prinsip dan manfaat dari sistem merit, yang dapat menghambat pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber, LAN menghadapi sejumlah tantangan yang signifikan dalam Analisis SWOT, khususnya dalam mengenali kelemahan-kelemahan yang perlu diatasi. (1) Belum terinternalisasi secara menyeluruh di kalangan pegawai, menghambat implementasi sistem merit secara efektif; (2) LAN juga menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun jumlah sumber daya manusia yang berkualitas, membatasi kemampuan LAN dalam melakukan implementasi sistem merit secara optimal; (3) Kesenjangan kompetensi di antara pegawai memerlukan program pengembangan lebih intensif untuk mencapai standar yang diinginkan; (4) Pemahaman yang belum merata terhadap prinsip dan manfaat sistem merit, menghambat efektivitas kebijakan di LAN. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan-kelemahan ini, LAN dapat memperkuat implementasi sistem merit mereka, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, dan memastikan bahwa semua pegawai terlibat dan mendukung sepenuhnya dalam menjalankan kebijakan tersebut.

3. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities (Peluang) merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk menciptakan peluang baru atau dapat memberikan keuntungan kompetitif. Informasi dari **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Peluang yang jelas di depan mata adalah ketika sistem merit diterapkan, kami akan dinilai oleh instansi penilai terkait pelaksanaannya. Artinya, jika nilai kami memenuhi standar yang ditetapkan oleh penilai, kami berhak mengadakan suksesi di lingkungan LAN tanpa perlu melakukan open bidding. Kami dapat memanfaatkan data internal dan data talenta yang ada. Implikasinya adalah efisiensi dalam anggaran karena biaya untuk open bidding cukup besar. Selain itu, kami percaya bahwa talenta yang telah kami kembangkan mampu

menempati posisi-posisi yang tersedia di dalam organisasi ini.”
(Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Peluang dari sistem ini adalah bahwa kita dapat mengidentifikasi dan mempertahankan potensi individu yang bagus untuk memimpin atau menjadi ahli di bidang tertentu, seperti ahli di Badan Pertanahan Nasional (BPN) misalnya. Selain itu, infrastruktur yang tersedia juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi potensi tersebut, memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk diimplementasikan di instansi lain. Ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan dan menyaring pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi signifikan di berbagai instansi.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi yang mengidentifikasi kekuatan suatu organisasi, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

“Jadi, peluang LAN (1) Dukungan Teknologi: Pemanfaatan teknologi informasi dan sistem manajemen yang terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penerapan sistem merit; (2) Kerjasama dengan Institusi Lain: Kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan, serta lembaga pemerintah lainnya, dapat memperkuat kapasitas dan kualitas sumber daya manusia di LAN; dan (3) Kebijakan Pemerintah: Dukungan kebijakan pemerintah yang fokus pada reformasi birokrasi memberikan peluang bagi LAN untuk mengembangkan dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam manajemen ASN berbasis merit.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber tersebut, pada Analisis SWOT khususnya mengenai peluang, LAN memiliki beberapa peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan implementasi sistem merit: (1) Evaluasi dari Instansi Penilai: LAN dapat dinilai oleh instansi terkait berdasarkan implementasi sistem merit. Jika memenuhi standar yang ditetapkan, LAN dapat melakukan suksesi tanpa open bidding, mengoptimalkan penggunaan data internal dan talenta yang ada; (2) Dukungan Teknologi: Pemanfaatan teknologi informasi dan sistem manajemen terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penerapan

sistem merit di LAN; (3) Kerjasama dengan Institusi Lain: Kolaborasi dengan institusi pendidikan, pelatihan, dan lembaga pemerintah lainnya dapat memperkuat kapasitas dan kualitas sumber daya manusia di LAN; (4) Dukungan Kebijakan Pemerintah: Dukungan kebijakan pemerintah yang fokus pada reformasi birokrasi memberikan peluang bagi LAN untuk mengembangkan praktik-praktik terbaik dalam manajemen ASN berbasis merit. Dengan memanfaatkan peluang-peluang ini, LAN dapat meningkatkan efektivitas sistem merit dan memperkuat posisinya dalam manajemen ASN di Indonesia.

4. *Threats* (Ancaman)

Threats (Ancaman) merupakan Faktor eksternal yang dapat menyebabkan masalah atau ancaman terhadap kesuksesan atau kelangsungan organisasi. Informasi dari **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Ancaman yang ada sebenarnya tidak konkret, namun lebih pada potensi kurangnya kepercayaan pegawai terhadap sistem merit yang telah dibangun. Karena belum terinternalisasi dengan baik, tingkat kepercayaan ini belum sepenuhnya yakin apakah sistem ini dilaksanakan secara objektif atau tidak. Kami sebagai pengelola SDM memiliki PR untuk terus melakukan upaya masif dalam menginternalisasikan sistem merit ini, sehingga pegawai akan percaya dan yakin bahwa sistem merit yang diterapkan bersifat objektif dan transparan.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Ya, ancaman utamanya itu adalah potensi mudahnya perpindahan talenta yang bagus ke tempat lain. Orang-orang dengan potensi dan kompetensi tinggi mungkin akan cenderung mencari pengakuan yang pantas, baik secara finansial maupun non-finansial, jika mereka merasa di tempat saat ini tidak mendapatkan penghargaan yang layak. Ini menjadi perhatian penting karena saat ini masih dalam proses membangun talenta dengan baik, namun sistem pengukuran dan penilaian masih belum matang untuk mengelola perpindahan dengan efektif. Dalam situasi di mana sistem telah matang, inovasi dalam manajemen perpindahan akan menjadi penting, bersama dengan upaya untuk menawarkan kompensasi yang menarik baik secara finansial

maupun non-finansial sebagai bentuk proteksi terhadap kehilangan talenta yang berharga.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi yang mengidentifikasi kekuatan suatu organisasi, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

“Jadi, ancaman LAN (1) Perubahan Kebijakan: Perubahan kebijakan di tingkat nasional dapat mempengaruhi konsistensi dan keberlanjutan penerapan sistem merit. Dengan adanya UU no 20 tahun 2023 mengenai ASN dapat merubah proses manajemen ASN yang saat ini berjalan di LAN; (2) Resistensi Perubahan: Pegawai yang resistensi terhadap perubahan dapat menghambat implementasi kebijakan sistem merit; dan (3) Krisis Ekonomi dan pasca Pandemi: Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat berdampak pada anggaran dan sumber daya yang tersedia untuk mendukung penerapan sistem merit. Hal ini juga diperparah dengan kondisi pasca pandemic Covid-19 dimana semua infrastruktur dan peta jalan yang sudah disusun harus mengalami adaptasi kembali.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber, LAN menghadapi beberapa ancaman dalam implementasi sistem merit: (1) Kurangnya Kepercayaan Terhadap Sistem Merit: Belum terinternalisasi dengan baik di kalangan pegawai, mengakibatkan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap objektivitas dan transparansi sistem merit; (2) Perubahan Kebijakan Nasional: Perubahan kebijakan di tingkat nasional, seperti UU no 20 tahun 2023 mengenai ASN, dapat mempengaruhi konsistensi dan keberlanjutan implementasi sistem merit di LAN; (3) Resistensi terhadap Perubahan: Resistensi dari pegawai terhadap perubahan dapat menghambat implementasi sistem merit yang diinginkan, menuntut manajemen perubahan yang efektif dan komunikasi yang terbuka; (4) Krisis Ekonomi dan Pasca Pandemi: Kondisi ekonomi tidak stabil dan dampak pasca pandemi Covid-19 dapat mempengaruhi anggaran dan sumber daya yang tersedia untuk mendukung implementasi sistem merit. Dengan mengelola ancaman-ancaman ini secara proaktif, LAN dapat meminimalkan dampak negatifnya dan memperkuat implementasi sistem merit yang efektif dan berkelanjutan.

5. Strategi

Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun untuk menghantarkan pada suatu pencapaian akan tujuan dan sasaran tertentu. Informasi dari **Informan I**, yang menyatakan bahwa:

“Strategi yang kami lakukan di LAN untuk memaksimalkan keberhasilan penerapan sistem merit adalah melibatkan secara aktif seluruh pegawai, baik dari unsur pejabat maupun staff. Mereka selalu diikutsertakan dalam program-program yang mendukung penerapan sistem merit, seperti pengembangan kompetensi dan penataan administrasi kepegawaian. Pelibatan pegawai ini menjadi kunci penting dalam kesuksesan sistem merit, dimulai dari menginternalisasikan program-program ini secara masif ke seluruh pegawai LAN, sehingga mereka dapat mengikuti dengan kerelaan dan tingkat kesadaran yang tinggi.” (Wawancara, 12 Juli 2024)

Adapun narasumber berikutnya dengan **Informan II**, juga mengatakan bahwa:

“Strateginya adalah perbaikan sistem informasi yang terkait dengan sistem. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa semua data yang terkait dengan sistem terkelola dengan baik, stabil, dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Hal ini akan mendukung efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan informasi organisasi. Dalam rangka mendorong pengembangan potensi internal, diterapkan strategi pemberian penghargaan yang sesuai bagi talenta-talenta yang menduduki posisi kritis seperti posisi 7, 8, dan 9. Langkah ini diharapkan dapat memberikan motivasi tambahan kepada mereka untuk terus maju dan memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Semua strategi ini harus diimplementasikan dengan sungguh-sungguh dan didukung sepenuhnya oleh semua pihak terkait, bukan hanya sebagai wacana belaka. Dengan demikian, kepentingan organisasi dapat terwujud secara optimal dalam prakteknya.” (Wawancara, 10 Juli 2024)

Informasi mengenai Instansi yang mengidentifikasi kekuatan suatu organisasi, juga diperoleh dari narasumber dengan **Informan III** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

“LAN sedang mengembangkan strategi untuk meningkatkan keberhasilan penerapan sistem merit melalui beberapa inisiatif utama: (1) Pengembangan LAN Corporate University (LAN Corpu) sebagai pusat pembelajaran terpadu untuk pelatihan dan pengembangan

kompetensi ASN, dengan fokus pada kurikulum berbasis kompetensi yang terupdate dan platform pembelajaran digital; (2) Terobosan layanan untuk meningkatkan transparansi dan responsivitas birokrasi melalui inovasi layanan publik dan konsultasi; (3) Branding LAN melalui kampanye publik dan aktivitas media sosial untuk membangun citra positif; dan (4) Meningkatkan jejaring dan kerjasama dengan pihak eksternal untuk pengembangan kompetensi ASN dan memperluas pengaruh LAN dalam penerapan sistem merit di Indonesia.” (Wawancara, 9 Juli 2024)

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa LAN mengimplementasikan strategi-strategi berikut untuk memaksimalkan keberhasilan penerapan sistem merit: (1) Melibatkan aktif seluruh pegawai dalam program-program pengembangan kompetensi dan administrasi kepegawaian untuk menginternalisasikan sistem merit secara luas; (2) Mengembangkan LAN *Corporate University* (LAN Corpu) sebagai pusat pembelajaran untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN; (3) Meningkatkan transparansi birokrasi melalui inovasi layanan publik dan konsultasi; (4) Memperkuat branding LAN melalui kampanye publik dan media sosial; (5) Meningkatkan jejaring dan kerjasama dengan pihak eksternal untuk pengembangan kompetensi ASN dan implementasi sistem merit di Indonesia.

Matriks SWOT berfungsi sebagai alat atau metode analisa peluang atau ancaman dalam bisnis, dengan analisis ini pebisnis lebih waspada dan bisa menentukan tindakan yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya di masa yang akan datang. Singkatan dari SWOT sendiri adalah *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman), ini memberikan pandangan komprehensif tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi.

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	1. Kebijakan dan regulasi yang kuat 2. Transparansi dan Akuntabilitas 3. Komitmen Pimpinan	1. Keterbatasan sumber daya 2. Kesenjangan kompetensi 3. Pemahaman yang belum merata

Opportunities (O) 1. Dukungan teknologi 2. Kerjasama dengan institusi lain 3. Kebijakan pemerintah	Strategi (S-O) 1. Memanfaatkan kebijakan dan regulasi yang kuat dengan dukungan teknologi 2. Mengintegrasikan transparansi dan akuntabilitas dengan kerjasama institusi lain 3. Memperkuat komitmen pimpinan dengan dukungan kebijakan pemerintah	Strategi (W-O) 1. Mengatasi keterbatasan sumber daya dengan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan sistem manajemen yang terintegrasi 2. Menangani kesenjangan kompetensi di antara pegawai dengan menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan 3. Meningkatkan pemahaman pegawai yang belum merata mengenai sistem merit dengan dukungan kebijakan pemerintah.
Threats (T) 1. Perubahan kebijakan 2. Resistensi perubahan 3. Krisis ekonomi dan pasca pandemi	Strategi (S-T) 1. Memanfaatkan kebijakan dan regulasi yang kuat untuk menghadapi perubahan kebijakan di tingkat nasional. 2. Menggunakan transparansi dan akuntabilitas untuk mengatasi resistensi perubahan dari pegawai. 3. Komitmen pimpinan yang tinggi menjadi pendorong utama dalam menghadapi dampak krisis ekonomi dan pasca pandemi	Strategi (W-T) 1. Mengatasi keterbatasan sumber daya melalui dukungan tambahan dari sumber daya eksternal atau pemerintah daerah dapat membantu dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. 2. Mengimplementasikan program pengembangan yang lebih intensif dan terarah bagi pegawai untuk menghadapi kesenjangan kompetensi dan perubahan kebijakan yang mempengaruhi konsistensi sistem merit. 3. Meningkatkan pemahaman pegawai tentang prinsip sistem merit dengan melibatkan lebih banyak stakeholders untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan

Gambar 4.3 Matriks Analisis SWOT di LAN

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Gambar 4.3, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT memberikan pandangan yang komprehensif terhadap penerapan sistem merit di LAN. Kekuatan seperti kebijakan dan regulasi yang kuat, serta komitmen pimpinan, perlu dimanfaatkan dengan dukungan teknologi dan kerjasama dengan institusi lain. Kelemahan seperti keterbatasan sumber daya dan kesenjangan kompetensi harus ditangani dengan pendekatan strategis yang melibatkan teknologi informasi dan program pengembangan pegawai. Peluang yang ada, seperti dukungan teknologi dan kebijakan pemerintah, dapat memperkuat penerapan sistem merit jika kelemahan dan ancaman diatasi dengan baik. Strategi yang telah dirumuskan diharapkan dapat membantu LAN dalam menghadapi tantangan dan memaksimalkan potensi penerapan sistem merit.

4.4 Sintesis Pemecahan Masalah

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dibuat, berikut adalah sintesis pemecahan masalah untuk penerapan sistem merit di LAN:

A. *Strength (S)* dan *Opportunities (O)*

1. Memanfaatkan kebijakan dan regulasi yang kuat dengan dukungan teknologi:

LAN dapat mengembangkan sistem manajemen berbasis teknologi yang mendukung penerapan sistem merit secara efisien. Penggunaan teknologi informasi dapat membantu dalam mengotomatisasi proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier sehingga transparansi dan akuntabilitas dapat terjaga.

2. Mengintegrasikan transparansi dan akuntabilitas dengan kerjasama institusi lain:

LAN dapat menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan serta lembaga pemerintah lainnya untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam sistem merit. Kerjasama ini

dapat mencakup pertukaran pengetahuan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi pegawai.

3. Memperkuat komitmen pimpinan dengan dukungan kebijakan pemerintah:

Dukungan kebijakan pemerintah yang fokus pada reformasi birokrasi harus dimanfaatkan oleh pimpinan LAN untuk memperkuat komitmen mereka terhadap sistem merit. Hal ini bisa dilakukan melalui inisiatif kebijakan internal yang mendukung penerapan sistem merit secara konsisten.

B. *Weakness (W) dan Opportunities (O)*

1. Mengatasi keterbatasan sumber daya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan sistem manajemen yang terintegrasi:

Teknologi informasi dapat membantu dalam mengatasi keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran. Implementasi sistem manajemen yang terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya.

2. Menangani kesenjangan kompetensi di antara pegawai dengan menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan:

LAN dapat menyusun program pengembangan kompetensi pegawai dengan bantuan dari institusi pendidikan dan pelatihan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai agar sesuai dengan standar yang diinginkan dalam sistem merit.

3. Meningkatkan pemahaman pegawai yang belum merata mengenai sistem merit dengan dukungan kebijakan pemerintah:

Sosialisasi dan edukasi mengenai sistem merit perlu ditingkatkan. Dukungan kebijakan pemerintah bisa digunakan untuk melaksanakan program sosialisasi yang menyeluruh dan

berkelanjutan agar semua pegawai memahami prinsip dan manfaat sistem merit.

C. *Strength (S)* dan *Threats (T)*

1. Memanfaatkan kebijakan dan regulasi yang kuat untuk menghadapi perubahan kebijakan di tingkat nasional:

LAN harus siap dengan perubahan kebijakan nasional dengan memperkuat kebijakan internal yang mendukung sistem merit. Dengan dasar hukum yang kuat, LAN dapat tetap konsisten dalam menerapkan sistem merit meski ada perubahan kebijakan eksternal.

2. Menggunakan transparansi dan akuntabilitas untuk mengatasi resistensi perubahan dari pegawai:

Transparansi dan akuntabilitas dalam penerapan sistem merit harus diperkuat untuk mengurangi resistensi dari pegawai. Dengan memberikan informasi yang jelas dan akuntabel, pegawai akan lebih memahami dan menerima perubahan yang diimplementasikan.

3. Komitmen pimpinan yang tinggi menjadi pendorong utama dalam menghadapi dampak krisis ekonomi dan pasca pandemi:

Pimpinan LAN harus menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendukung sistem merit, terutama dalam kondisi krisis ekonomi dan pasca pandemi. Dukungan dari pimpinan dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap sistem merit.

D. *Weakness (W)* dan *Threats (T)*

1. Mengatasi keterbatasan sumber daya melalui dukungan tambahan dari sumber daya eksternal atau pemerintah daerah:

LAN dapat mencari dukungan tambahan dari sumber daya eksternal, seperti kerjasama dengan pihak swasta atau pemerintah daerah, untuk mengatasi keterbatasan sumber daya yang ada. Ini dapat membantu dalam menjaga stabilitas anggaran dan sumber daya manusia.

2. Mengimplementasikan program pengembangan yang lebih intensif dan terarah bagi pegawai untuk menghadapi kesenjangan kompetensi dan perubahan kebijakan:

Program pengembangan kompetensi pegawai harus dirancang lebih intensif dan terarah untuk mengatasi kesenjangan kompetensi. Selain itu, program ini juga harus disesuaikan dengan perubahan kebijakan agar pegawai siap menghadapi tantangan baru.

3. Meningkatkan pemahaman pegawai tentang prinsip sistem merit dengan melibatkan lebih banyak stakeholders untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan:

Melibatkan lebih banyak stakeholders dalam sosialisasi dan edukasi tentang sistem merit dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan. Partisipasi aktif dari stakeholders dapat memperkuat penerimaan dan pemahaman pegawai terhadap sistem merit.

Dengan mengimplementasikan strategi-strategi ini, LAN diharapkan dapat mengoptimalkan penerapan sistem merit, mengatasi kelemahan yang ada, memanfaatkan peluang yang tersedia, dan menghadapi ancaman dengan lebih efektif.