

**STRATEGI PENINGKATAN NILAI INDEKS SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA
DI LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN**

Disusun Oleh:

NAMA : ROERY AYU MAYANGSARI RIYADI
NPM : 2244021077
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Telah diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Roery Ayu Mayangsari Riyadi
NPM : 2244021077
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy to Increase Merit System Index Value in The Management of State Civil Apparatus in Witness and Victim Protection Agency*

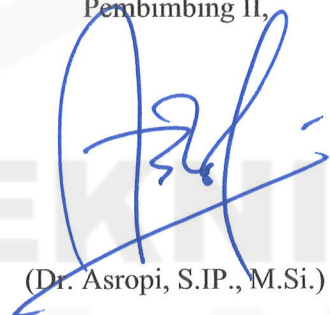
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis,

Pembimbing I,



(Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.)

Pembimbing II,



(Dr. Asropi, S.IP., M.Si.)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : ROERY AYU MAYANGSARI RIYADI
NPM : 2244021077
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENINGKATAN NILAI INDEKS SISTEM
MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL
NEGARA DI LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI
DAN KORBAN

Telah mempertahankan Tesis di hadapan panitia penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 7 November 2024
Pukul : 14.30 s.d. 16.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Achmad Djatmiko, M.A.

Sekretaris : Dr. Hamka, M.A.

Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.

Pembimbing I : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

Pembimbing II : Dr. Asropi, S.IP., M.Si.



PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Roery Ayu Mayangsari Riyadi
NPM : 2244021077
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **Strategi Peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 7 November 2024

Peneliti,



Roery Ayu Mayangsari Riyadi

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, Illahi Robbi, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban” yang dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung penyelesaian penyusunan tesis ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kedua Orang Tua peneliti dan Suami peneliti Hendra Aprian, S.IP beserta Ananda Muhammad Fahlevi Cetta Al-Ghani, Mayesha Fillya Githanaira, dan Muhammad Fadly Cemal Al-Ghifari, yang memberi semangat dan dukungan bagi peneliti;
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, serta Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., dan Bapak Dr. Asropi, S.IP., M.Si., selaku Dosen Pembimbing serta Penguji Tesis;
3. Bapak Dr. Achmad Djatmiko, M.A., Bapak Dr. Hamka, M.A., dan Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si., selaku Penguji Tesis;
4. Bapak Dr. Ir. Noor Sidharta., M.H., MBA, selaku Sekretaris Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban;
5. Bapak Budi Achmad Djohari, Ak, selaku Kepala Biro Umum dan Kepegawaian, Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban;
6. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta atas berbagai ilmu dan pengetahuan yang diberikan selama masa studi hingga penyusunan tesis ini selesai;
7. Seluruh Tim Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Biro Umum dan Kepegawaian, serta Tim Organisasi dan Tata Laksana pada Biro Hukum, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat pada Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban, atas segala dukungannya sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan lancar;
8. Para informan kunci yang telah membantu memberikan informasi, perspektif, saran, dan masukan yang semakin memperkaya dan mempertajam muatan tesis ini;

9. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta Tahun 2022 atas segala kebersamaan, kerja sama, dukungan, dan bantuannya selama ini; dan
10. Seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kriteria penelitian yang sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh peneliti. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti, Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban, para pembaca, serta penelitian selanjutnya.

Jakarta, 7 November 2024

Peneliti,

Roery Ayu Mayangsari Riyadi

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban

Roery Ayu Mayangsari Riyadi

roery_ayu@ymail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), dan mencari strategi peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban. Metodologi penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari wawancara yang mendalam dengan *key informan*, buku, jurnal, peraturan perundang-undangan, dan dokumen lainnya yang terkait. Hasil penelitian penyebab belum maksimalnya Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menghambat antara lain regulasi peraturan perundang-undangan, kepemimpinan, dan transformasi digital. Oleh karena itu, strategi yang perlu dilakukan oleh Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban untuk dapat meningkatkan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara antara lain strategi jangka pendek dengan melaksanakan sosialisasi dan penetapan regulasi internal, strategi jangka menengah dengan mengusulkan pembuatan regulasi dan pembaharuan fitur aplikasi kepegawaian, penerapan Manajemen Talenta, dan evaluasi berkala penerapan Sistem Merit, dan strategi jangka panjang yakni melaksanakan integrasi aplikasi kepegawaian, pemberian penghargaan, hingga penyediaan teknologi pembelajaran bagi Aparatur Sipil Negara Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

Kata kunci: Indeks Sistem Merit, Strategi, Manajemen Aparatur Sipil Negara, LPSK

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

ABSTRACT

Strategy to Increase Merit System Index Value in The Management of State Civil Apparatus in Witness and Victim Protection Agency

Roery Ayu Mayangsari Riyadi

roery_ayu@ymail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study was conducted to find factors that influence the Merit System Index Value in the Management of State Civil Apparatus at the Witness and Victim Protection Agency (LPSK), and to find strategies to increase the Merit System Index Value in the Management of State Civil Apparatus at the Witness and Victim Protection Agency. The research methodology used is descriptive qualitative. Data were obtained from in-depth interviews with key informants, books, journals, regulations, and other related documents. The results of the study caused the Merit System Index Value in the Management of State Civil Apparatus at the Witness and Victim Protection Agency to be less than optimal, influenced by inhibiting factors including laws and regulations, leadership, and digital transformation. Therefore, the strategies that need to be carried out by the Witness and Victim Protection Agency to be able to increase the Merit System Index Value in State Civil Apparatus Management include short-term strategies by conducting socialization and establishing internal regulations, medium-term strategies by inducing the creation of regulations and updating personnel application features, implementing Talent Management, and periodic evaluation of the implementation of the Merit System, and long-term strategies namely implementing personnel application integration, awarding awards, and providing learning technology for the State Civil Apparatus of the Witness and Victim Protection Agency.

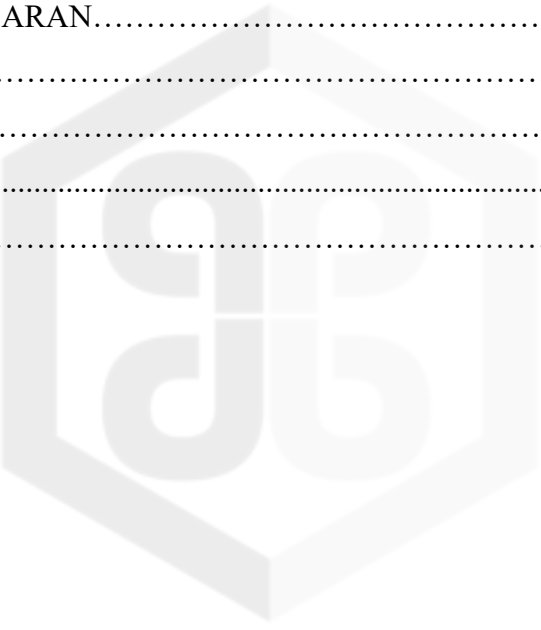
Keywords: Merit System Index, Strategy, Management of State Civil Apparatus, LPSK

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan Penelitian.....	13
E. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu.....	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	29
1. Tinjauan Kebijakan.....	29
2. Tinjauan Teoritis.....	54
C. Kerangka Berpikir.....	77
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
A. Metode Penelitian.....	79
B. Teknik Pengumpulan Data.....	79
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	82
D. Instrumen Penelitian.....	84
E. Lokus Penelitian.....	84
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	85
A. Gambaran Umum Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	85

B. Gambaran Umum Kepegawaian Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	92
C. Hasil Penelitian dan Analisis Penelitian.....	99
1. Analisis Penilaian Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	99
2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	129
3. Strategi Peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	142
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	147
A. Simpulan.....	147
B. Saran.....	148
DAFTAR PUSTAKA.....	149
LAMPIRAN.....	154


POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penetapan Penilaian Sistem Merit pada Lembaga Non Struktural (LNS) Tahun 2023.....	7
Tabel 1.2 Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2023.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2.2 Bobot Penilaian Aspek Sistem Merit.....	70
Tabel 3.1 <i>Key Informan</i>	81
Tabel 4.1 Indikator Kinerja Utama Tahun 2024 di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	89
Tabel 4.2 Perjanjian Kinerja Sekretaris Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2024.....	89
Tabel 4.3 Perjanjian Kinerja Kepala Biro Umum dan Kepegawaian, Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2024.....	90
Tabel 4.4 Jumlah Pegawai ASN LPSK Periode Tahun 2020 s.d. 2024.....	94
Tabel 4.5 Jabatan dan Penempatan ASN LPSK Tahun 2024.....	94
Tabel 4.6 Rentang Usia dan Batas Usia Pensiun ASN LPSK Tahun 2024.....	96
Tabel 4.7 Rentang Karir Kepangkatan ASN LPSK Tahun 2024.....	97
Tabel 4.8 Kualifikasi Pendidikan ASN LPSK Tahun 2024.....	97
Tabel 4.9 Hasil Verifikasi Aspek Penilaian Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2023.....	100
Tabel 4.10 Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2024.....	108
Tabel 4.11 Rekomendasi KASN dalam Penilaian Indeks Sistem Merit LPSK Tahun 2024.....	109

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Indeks Persepsi Korupsi (<i>Corruption Perceptions Index</i>) ASEAN Tahun 2023.....	2
Gambar 1.2 Data Populasi Penerapan Sistem Merit Tahun 2023.....	4
Gambar 1.3 Capaian Indeks Penilaian Sistem Merit.....	5
Gambar 1.4 Capaian Penilaian Aspek-Aspek Penerapan Sistem Merit.....	6
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	78
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.....	87
Gambar 4.2 Jenis Pegawai ASN LPSK Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2024...	96



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Prinsip meritokrasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara adalah prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang pada ketentuan umum Pasal 1 angka 15, dijelaskan bahwa Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi.

Sistem Merit saat ini juga sudah dipandang sebagai kebutuhan dasar masyarakat modern (Demirbilek, 2023). Oleh karena itu, meritokrasi juga diartikan sebagai kombinasi antara kecerdasan dan usaha, artinya bilamana terdapat pegawai yang memiliki kecerdasan yang tinggi namun kurang optimal dalam bekerja, maka pegawai tersebut tidak masuk dalam kategori Sistem Merit (Al-Saba, 2023). Selanjutnya masih di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 29 ayat (2) menyebutkan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian wajib melaksanakan Sistem Merit dalam pelaksanaan kewenangannya. Berkenaan dengan hal tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN. Selain itu, PPK juga bertanggung jawab dalam pembinaan manajemen ASN di instansi.

Sistem Merit adalah kebijakan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dan diterapkan secara adil. Tujuan akhirnya adalah membangun birokrasi pemerintah yang efektif, efisien, bersih, bertanggung jawab, dan melayani. Meskipun demikian, ada banyak kemajuan yang telah dicapai oleh lembaga pemerintah, termasuk indeks efektivitas pemerintah, dalam menerapkan standar dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam manajemen ASN. Salah satu indikator dalam indeks efektivitas pemerintah adalah kualitas Aparatur Sipil Negara.

Masih seringnya terjadi praktik *spoil system* dalam Manajemen ASN, menyebabkan kualitas Aparatur Sipil Negara Indonesia menurun (Sunaryo, 2014). Hasibuan (2017) mendefinisikan *spoil system* sebagai mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem ini dinilai kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan suka atau tidak suka,

bukan pada kompetensi. Salah satu faktor yang menyebabkan tingkat korupsi yang tinggi di kalangan politisi dan Aparatur Sipil Negara adalah peningkatan praktik *spoil system*. Berdasarkan data Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perceptions Index*) Tahun 2023 yang dikeluarkan oleh *Transparency Internasional* dapat diketahui bahwa di tataran negara ASEAN, Indonesia masih menempati urutan ke-6 dengan skor indeks 34 sebagaimana dapat dilihat dalam Gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar 1.1
Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perceptions Index*) ASEAN Tahun 2023

Country	CPI 2022	CPI 2023
Singapore	83	83
Malaysia	47	50
Timor Leste	42	43
Vietnam	42	41
Thailand	36	35
Indonesia	34	34
Philippines	33	34
Laos	31	28
Cambodia	24	22
Myanmar	23	20

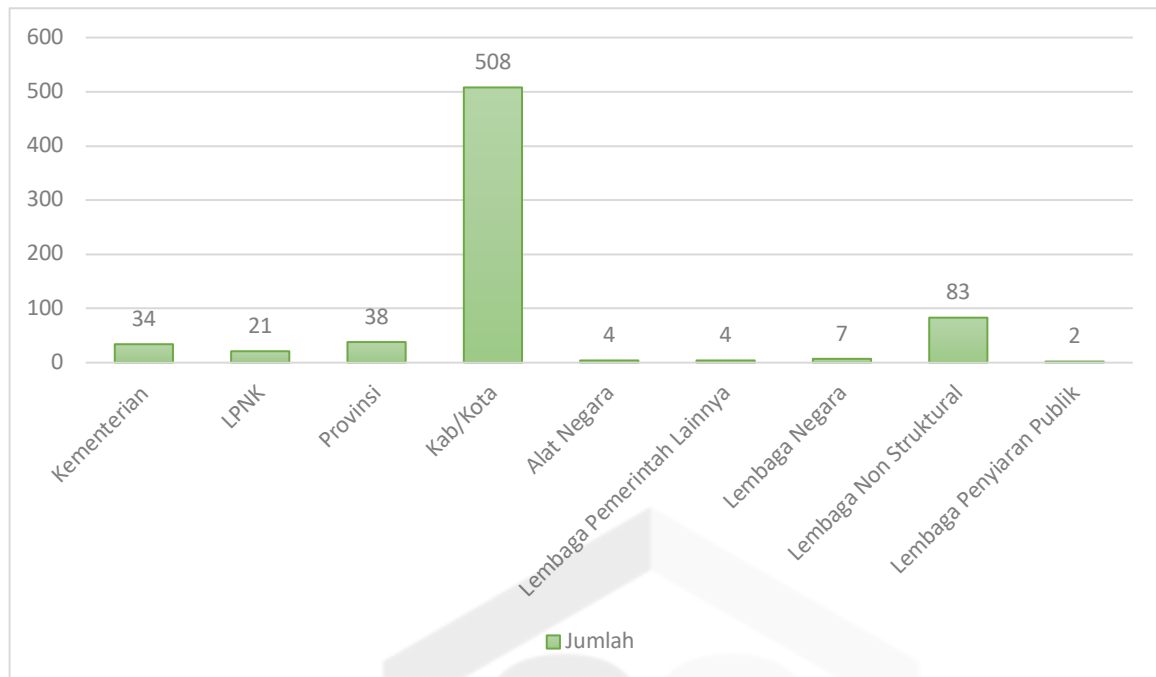
Relevan dengan hal ini, sangat penting bagi pemerintah untuk mendorong pemberlakuan Sistem Merit yang menjamin pelaksanaan birokrasi diselenggarakan dengan baik. Penerapan Sistem Merit dapat menghasilkan pengambilan Keputusan yang lebih baik, peningkatan pelayanan publik, peningkatan pertumbuhan ekonomi, dan penurunan korupsi (Malik et.al., 2023). Relevan dengan penelitian Ash bahwa ketika pemerintah yakin akan dapat mempertahankan kendali atas lembaga-lembaga negara di masa mendatang, maka di saat itu pemerintah akan menciptakan sistem merit, untuk mendapatkan manfaat dari birokrasi yang efisien (Ash et.al., 2022). Untuk mempertahankan posisi Indonesia di kancah persaingan global yang semakin kompetitif, Sistem Merit dalam Manajemen ASN sangat penting untuk diterapkan dengan baik. Semakin baik penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN, maka akan semakin baik pula penyelenggaraan efektifitas birokrasi pemerintah.

Berkenaan dengan hal tersebut, skor Indeks Efektivitas Pemerintah Indonesia tahun ini kembali naik, dari 64,76 pada 2022, menjadi 66,04 skala 100, pada 2023. Skor ini menempatkan Indonesia di peringkat 73 (tujuh puluh tiga) dari 214 (dua ratus empat belas) negara (KSP, 2023). Indeks Efektivitas Pemerintah menilai kinerja dan efektivitas pemerintahan negara dunia. Indeks ini mengukur parameter efektivitas. Di antaranya kualitas layanan publik, derajat independensi birokrasi terhadap intervensi politik, kualitas formulasi kebijakan, dan kredibilitas pemerintah. Peningkatan capaian Indeks Efektivitas Pemerintah sebagai bentuk apresiasi sekaligus pengingat bagi pemerintah untuk terus berbenah. Oleh karena itu, berbagai kebijakan strategis di bidang reformasi birokrasi dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) harus dijalankan secara berkelanjutan, masif, dan serentak di semua level pemerintah, baik pusat maupun daerah. Salah satunya dengan menjadikan Sistem Merit masuk dalam agenda Prioritas Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 yang ditetapkan sebagai 1 dari 3 program prioritas bidang aparatur terdiri dari sebagai berikut:

1. peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan reformasi birokrasi;
2. peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan
3. penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, dalam rangka menjamin pelaksanaan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah maka Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah menetapkan 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. Merujuk pada peraturan tersebut, KASN melakukan penilaian penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Hasil daripada penilaian tersebut dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah dalam pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur. Berdasarkan data yang di olah dari Meritopedia KASN, KASN telah melakukan pemetaan populasi penerapan Sistem Merit pada 701 (tujuh ratus satu) instansi pemerintah baik pusat maupun daerah pada tahun 2023.

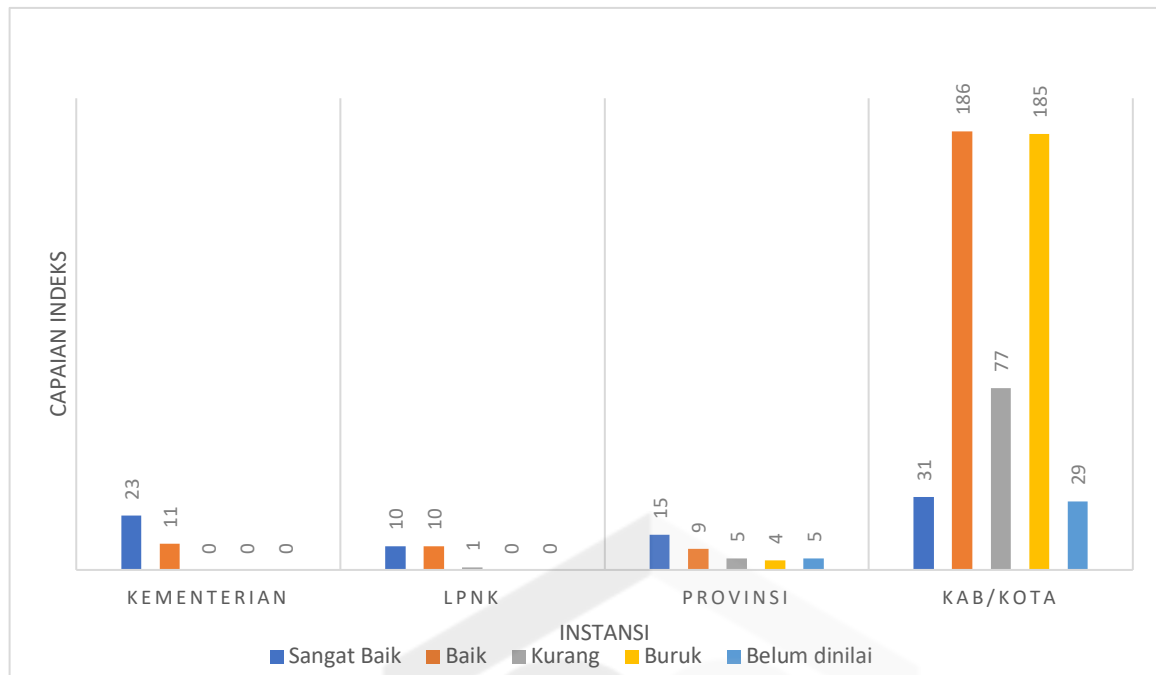
Gambar 1.2
Data Populasi Penerapan Sistem Merit Tahun 2023



Sumber : Data olahan dari Meritopedia KASN

Selanjutnya Indeks Sistem Merit merupakan alat ukur untuk menilai tingkat implementasi sistem merit di suatu instansi. Indeks Sistem Merit mengukur berbagai aspek, seperti rekrutmen, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penghargaan. Adapun hasil capaian indeks Sistem Merit instansi Tahun 2023 berdasarkan data olahan dari Meritopedia KASN yaitu terdapat sebanyak 79 (tujuh puluh sembilan) instansi bernilai “Sangat Baik”, sebanyak 216 (dua ratus enam belas) instansi bernilai “Baik”, sebanyak 83 (delapan puluh tiga) instansi bernilai “kurang”, sebanyak 189 (seratus delapan puluh sembilan) instansi bernilai “Buruk”, dan sebanyak 34 (tiga puluh empat) instansi belum dinilai. Hasil capaian indeks Sistem Merit instansi Tahun 2023 dapat dilihat dalam Gambar 1.3.

Gambar 1.3
Capaian Indeks Penilaian Sistem Merit



Sumber : Data olahan dari Meritopedia KASN

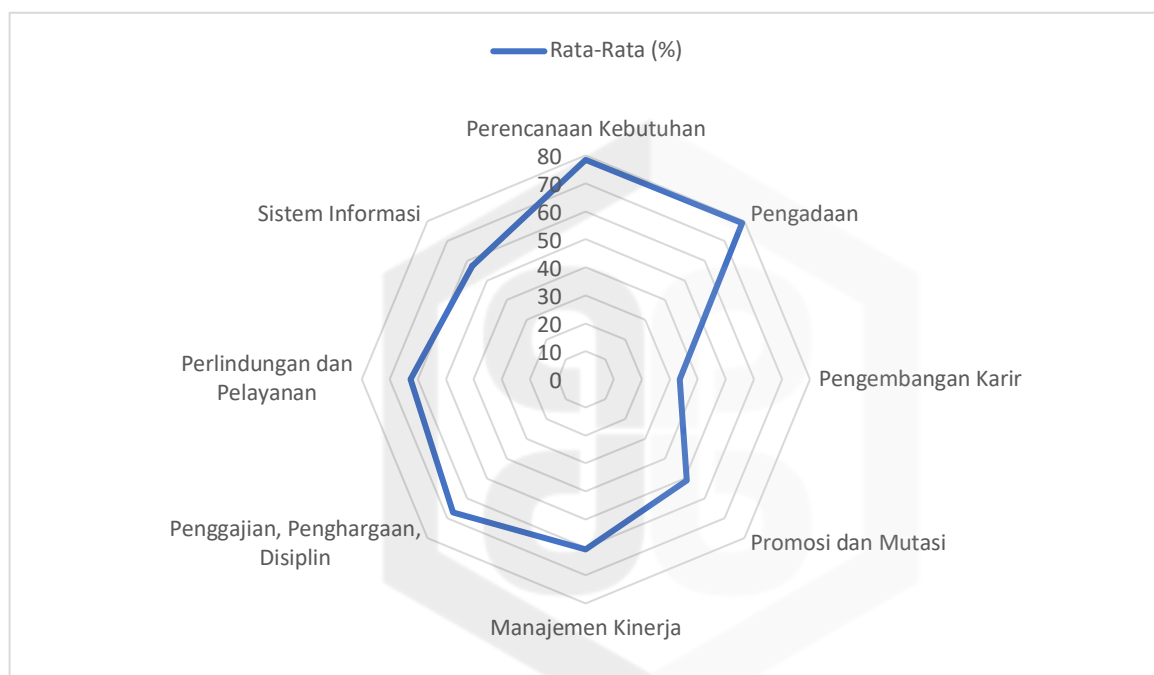
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terdapat 8 (delapan) aspek penilaian dalam penerapan Sistem Merit diantaranya sebagai berikut:

- a. Perencanaan Kebutuhan;
- b. Pengadaan;
- c. Pengembangan Karir;
- d. Promosi dan Mutasi;
- e. Manajemen Kinerja;
- f. Penggajian, Penghargaan, Disiplin;
- g. Perlindungan dan Pelayanan; dan
- h. Sistem Informasi.

Berdasarkan data capaian penilaian penerapan Sistem Merit tiap aspek pada instansi pusat dan daerah tahun 2023, aspek yang paling tinggi tingkat capaiannya di urutan pertama adalah aspek Pengadaan dengan tingkat capaian sebesar 78,9 %, urutan kedua adalah aspek Perencanaan Kebutuhan dengan tingkat capaian sebesar 78,4 %, urutan ketiga adalah aspek Penggajian, Penghargaan, Disiplin dengan tingkat capaian sebesar 67,1 %, urutan keempat

adalah aspek Perlindungan dan Pelayanan dengan tingkat capaian sebesar 62,6 %, urutan kelima adalah aspek Manajemen Kinerja dengan tingkat capaian sebesar 60,7 %, urutan keenam adalah aspek Sistem Informasi dengan tingkat capaian sebesar 57,3 %, urutan ketujuh adalah aspek Promosi dan Mutasi dengan tingkat capaian sebesar 51,1 %, dan diurutan terakhir atau urutan kedelapan adalah aspek Pengembangan Karir dengan tingkat capaian sebesar 33,6% (lihat Gambar 1.4).

Gambar 1.4
Capaian Penilaian Aspek-Aspek Penerapan Sistem Merit



Sumber : Data olahan dari Meritopedia KASN

Penilaian penerapan Sistem Merit mayoritas telah dilaksanakan pada tataran Kementerian/Lembaga maupun instansi daerah. Peningkatan Indeks Sistem Merit merupakan langkah penting untuk mewujudkan birokrasi yang berkinerja tinggi. Namun demikian, masih sedikit Lembaga Non Struktural (LNS) yang melaksanakan penilaian penerapan Sistem Merit di instansinya. Meskipun demikian, berbagai upaya dilakukan oleh LNS untuk mengejar ketertinggalan dalam penerapan Sistem Merit. Hal ini dikarenakan, saat ini Sistem Merit merupakan wajah instansi dan menjadi salah satu komponen dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Pada Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Reformasi Birokrasi, Indeks Reformasi Birokrasi (RB) terdiri atas RB *General* dan RB Tematik. Untuk komponen RB *General* terdiri atas Strategi Pelaksanaan RB *General* dan Capaian

Pelaksanaan Kebijakan (*hard element* dan *soft element*). Indeks Sistem Merit merupakan bagian dari *soft element* yang harus dicapai oleh setiap instansi dalam melaksanakan kebijakan Reformasi Birokrasi. Sehingga menjadi sangat penting bagi setiap LNS untuk dapat memenuhi setiap aspek dalam penilaian penerapan Sistem Merit pada LNS. Karena semakin tinggi hasil penilaian Indeks Sistem Merit, maka akan sangat membantu peningkatan penilaian Indeks Reformasi Birokrasi.

Berdasarkan Data Populasi Penerapan Sistem Merit Tahun 2023 diketahui bahwa dari 83 (delapan puluh tiga) Lembaga Non Struktural (LNS), hanya terdapat 7 (tujuh) LNS yang melakukan penilaian penerapan Sistem Merit dan telah memperoleh Penetapan Penilaian Sistem Merit. Adapun hasil Penetapan Penilaian Sistem Merit pada LNS yakni sebanyak 4 (empat) LNS mendapatkan nilai “Sangat Baik”, sebanyak 2 (dua) LNS mendapatkan nilai “Baik” dan 1 (satu) LNS mendapatkan nilai “Kurang” (lihat Tabel 1.1.).

Tabel 1.1

Penetapan Penilaian Sistem Merit pada Lembaga Non Struktural (LNS) Tahun 2023

No	Nama	Nilai Penetapan Sistem Merit Tahun 2023	Kategori Penilaian
1	Ombudsman Republik Indonesia (ORI)	342.5	Sangat Baik
2	Sekretariat Jenderal Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)	329	Sangat Baik
3	Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)	327	Sangat Baik
4	Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)	326.5	Sangat Baik
5	Sekretariat Jenderal Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (KOMNAS HAM)	283.5	Baik
6	Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam	278	Baik

No	Nama	Nilai Penetapan Sistem Merit Tahun 2023	Kategori Penilaian
7	Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK)	242	Kurang

Sumber : Data olahan dari Meritopedia KASN

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa diantara Lembaga Non Struktural (LNS) masih terdapat LNS dengan hasil penilaian Indeks Sistem Merit “Kurang” yaitu pada Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban. Hal ini yang melatarbelakangi peneliti ingin mengulas lebih dalam hal-hal yang berkenaan dengan Penilaian Indeks Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK). LPSK berdasarkan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006, adalah lembaga yang bertugas dan berwenang untuk memberikan perlindungan dan hak-hak lain kepada Saksi dan/atau Korban sebagaimana diatur dalam undang-undang tersebut.

Seiring dengan berjalannya waktu, telah dilaksanakan penguatan kelembagaan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban. Sekretariat Jenderal dipimpin oleh Sekretaris Jenderal yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya bertanggung jawab kepada Pimpinan LPSK. Sekretariat Jenderal LPSK mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan administratif dan substantif kepada LPSK. Salah satu fungsi yang dijalankan adalah terkait pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepegawaian dan keanggotaan. Disamping itu, Sekretaris Jenderal merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Perwakilan LPSK.

Sesuai dengan dokumen Berita Acara Verifikasi Hasil Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Nomor: BA.XX/PMPSM/SM2.KASN/XI/2023 tanggal 13 November 2023, dapat diketahui kondisi penerapan Sistem Merit di LPSK sehingga

memerlukan banyak perbaikan dan peningkatan layanan manajemen SDM kedepannya (lihat Tabel 1.2).

Tabel 1.2

Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2023

No	Aspek	Nilai	Nilai Maksimal
1	Perencanaan Kebutuhan	37,5	40
2	Pengadaan	34	40
3	Pengembangan Karir	40	120
4	Promosi dan Mutasi	17,5	40
5	Manajemen Kinerja	57,5	80
6	Penggajian, Penghargaan, Disiplin	27,5	40
7	Perlindungan dan Pelayanan	8	16
8	Sistem Informasi	20	24
Total		242	

Sumber : Berita Acara Verifikasi Hasil Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Nomor: BA.XX/PMPSM/SM2.KASN/XI/2023 tanggal 13 November 2023.

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa hampir pada semua aspek penilaian penerapan Sistem Merit di LPSK dinyatakan belum optimal. Yang menjadi konsentrasi utama untuk perbaikan salah satunya terletak pada aspek Pengembangan Karir. Pada aspek ini LPSK belum melakukan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan pasca dilaksanakannya penyederhanaan birokrasi pada tahun 2020 lalu. LPSK sendiri telah melaksanakan 97% (sembilan puluh tujuh persen) penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, sehingga hanya menyisakan 2 (dua) pejabat administrator di lingkungan Sekretariat Jenderal LPSK. Aspek penilaian Sistem Merit lainnya juga sangat memerlukan perhatian khusus LPSK diantaranya aspek Promosi dan Mutasi, aspek Manajemen Kinerja, aspek Penggajian, Penghargaan, Disiplin, serta aspek Perlindungan dan Pelayanan.

Selanjutnya penerapan sistem merit dalam manajemen ASN memiliki aspek yang luas dan proses yang komprehensif serta saling terkait dari mulai perencanaan kebutuhan sampai pada perlindungan pegawai serta pembangunan sistem informasi pendukung dalam

manajemen ASN. Pemahaman pegawai LPSK akan urgensi dan manfaat penerapan Sistem Merit masih perlu ditingkatkan terutama mengenai manajemen talenta dan manajemen kinerja yang menjadi faktor penentu dalam penerapan sistem merit.

Beberapa indikasi ini, dapat dilihat dari masih banyaknya pegawainya yang hanya fokus pada pelaksanaan pekerjaan, namun minim minat melaksanakan pengembangan kompetensi. LPSK dalam pelaksanaan tugas dan wewenang dituntut tepat dan akurat dalam memberikan pelayanan perlindungan saksi dan korban dengan jangkauan 38 (tiga puluh delapan) provinsi di Indonesia, sehingga beban pekerjaan pegawai LPSK sangat banyak dengan resiko pekerjaan yang tinggi sangat menyita perhatian dan waktu sebagian besar pegawai LPSK. Hal ini kemudian berdampak pada minimnya peminatan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier dan pengembangan kompetensi.

Pada aspek manajemen kinerja, masih perlu peningkatan terkait pengelolaan dan penilaian kinerja di lingkungan LPSK. Relevan dengan hal tersebut, penerapan Sistem Merit dapat meingkatkan kualitas kinerja yang dibarengi dengan kompetensi pegawai agar lebih professional (Saputra, 2023). Pemberian tunjangan kinerja yang masih menitikberatkan pada indikator kehadiran dengan bobot 60% (enam puluh persen) dan kinerja 40% (empat puluh persen), belum mengedepankan kinerja sebagai indikator utama dalam penghitungan tunjangan kinerja. Pegawai belum secara menyeluruh memahami tujuan dan urgensi dari penerapan Sistem Merit di lingkungan LPSK, sehingga sosialisasi secara utuh dan menyeluruh perlu dilakukan secara bertahap di seluruh unit kerja.

Kebijakan pemerintah yang selalu berganti-ganti juga menyebabkan pengelola Sumber Daya Manusia di lingkungan LPSK juga mengalami kesulitan dalam menyusun Standar Kompetensi Jabatan pasca penyederhanaan birokrasi. Padahal Standar Kompetensi Jabatan merupakan dokumen dasar dalam mengidentifikasi suatu jabatan. Meskipun LPSK sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Penata Perlindungan Saksi dan Korban telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan bagi Jabatan Fungsional Penata Perlindungan Saksi dan Korban yang telah ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor SKJ. 28 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Perlindungan Saksi dan Korban, LPSK masih belum menerima penetapan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atas usulan Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan LPSK yang mengakomodir Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana lainnya yang tersedia di LPSK menyesuaikan dengan prinsip penyederhanaan birokrasi yang pemerintah tetapkan.

Belum ditetapkannya Standar Kompetensi Jabatan bagi Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana di LPSK oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, juga mengakibatkan pengelola Sumber Daya Manusia belum dapat secara maksimal merencanakan pengembangan karier dan pengembangan kompetensi pegawai secara efektif dan cenderung hanya melaksanakan manajemen Sumber Daya Manusia secara administratif.

Selanjutnya berkenaan dengan perkembangan Reformasi Birokrasi di LPSK Tahun 2023, LPSK telah berupaya untuk menerapkan Reformasi Birokrasi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang mengusung visi Terwujudnya Pemerintahan Berkelas Dunia dengan mengedepankan pemerintahan yang bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), profesional, dan memberikan pelayanan prima. *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada Tahun 2024 ini mengedepankan *Dynamic Governance* untuk mewujudkan birokrasi yang semakin efektif, efisien, dan bersih, dengan ciri *agile* dan adaptif sehingga setara dengan birokrasi kelas dunia.

Tujuan Reformasi Birokrasi 2020-2024 untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan berdaya saing mendorong pembangunan nasional. Oleh karena itu, sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024 terbagi atas Reformasi Birokrasi (RB) *General* dan Reformasi Birokrasi (RB) Tematik. Reformasi Birokrasi (RB) *General* fokus pada tujuan memperbaiki manajemen internal seluruh instansi pemerintah dan Reformasi Birokrasi (RB) Tematik fokus pada tujuan mempercepat pembangunan nasional. Berkenaan dengan hal tersebut, Indeks Sistem Merit merupakan indikator penilaian dalam sub komponen Capaian Pelaksanaan Kebijakan Reformasi Birokrasi pada komponen RB *General* dengan bobot 4 (empat). Nilai Indeks Sistem Merit LPSK Tahun 2023 dengan skor 242 (dua ratus empat puluh dua) setara dengan skor indeks 2,36 (dua koma tiga puluh enam) dari skor indeks tertinggi 4 (empat). Semakin tinggi skor Indeks Sistem Merit, akan berkontribusi membantu peningkatan skor indeks pada RB *General* dengan muara akhir Hasil Penilaian Penerapan Reformasi Birokrasi di lingkungan LPSK.

Pada Hasil Penerapan Reformasi Birokrasi di lingkungan LPSK pada tahun 2022, Indeks Reformasi Birokrasi LPSK Tahun 2022 baru menyentuh angka 64,48 (enam puluh empat koma empat puluh delapan). Hal ini kemudian berdampak pada persentase besaran nilai tunjangan kinerja LPSK yang masih bertahan pada angka 60% (enam puluh persen).

Rendahnya besaran nilai tunjangan kinerja di lingkungan LPSK tersebut menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya kesejahteraan ASN LPSK yang secara nyata masih jauh dibawah Kementerian dan Lembaga lainnya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, hasil evaluasi Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN menunjukkan tingkat penerapan sistem merit di masing-masing lembaga pemerintah dan saran untuk memperbaiki aspek manajemen ASN yang belum memenuhi prinsip merit secara optimal. Di samping itu, Indeks Sistem Merit juga menjadi salah satu indikator penting di dalam penilaian Reformasi Biokrasi (RB) *General* instansi pemerintah. Sehingga menjadi sangat penting juga untuk meningkatkan nilai Indeks Sistem Merit bagi LPSK dengan menyusun langkah-langkah strategis untuk mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dalam penerapan Sistem Merit di LPSK. Setelah menganalisa hal-hal tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji secara mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di LPSK dan strategi yang diperlukan untuk peningkatan nilai indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di LPSK. Oleh karena itu, penulis merumuskan judul penelitian ini yakni:

“STRATEGI PENINGKATAN NILAI INDEKS SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang ditemukan yakni sebagai berikut:

1. Belum optimalnya penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di LPSK menyebabkan belum maksimalnya Nilai Indeks Sistem Merit di LPSK. LPSK harus Menyusun langkah-langkah strategis untuk meningkatkan penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di LPSK untuk meningkatkan Nilai Indeks Sistem Merit LPSK.
2. Masih rendahnya pemahaman ASN di LPSK berkenaan dengan pentingnya penerapan Sistem Merit dan manfaatnya bagi instansi menyebabkan kurang maksimalnya upaya penguatan penerapan Sistem Merit di LPSK. Beban pekerjaan yang banyak dengan resiko pekerjaan yang tinggi, menyebabkan ASN LPSK hanya berkonsentrasi menjalankan pekerjaan sebagai rutinitas yang harus dijalankan sehingga belum dapat memahami peranan Sistem Merit dalam pelaksanaan tugas dan jabatan.

3. Masih terdapat kesenjangan antara kompetensi dengan jabatan yang menyebabkan rendahnya penilaian Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di LPSK pada aspek pengembangan karier. Belum ditetapkannya Standar Kompetensi Jabatan bagi Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana di LPSK oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengakibatkan belum maksimalnya perencanaan pengembangan karier dan pengembangan kompetensi ASN secara efektif dan efisien.
4. Belum maksimalnya nilai Indeks Sistem Merit LPSK dapat berdampak juga pada besaran tunjangan kinerja bagi ASN di lingkungan LPSK. Hal ini dikarenakan Indeks Sistem Merit merupakan indikator penilaian dalam sub komponen Capaian Pelaksanaan Kebijakan Reformasi Birokrasi pada komponen RB General. Hasil penilaian Reformasi Birokrasi dijadikan sebagai salah satu indikator untuk menentukan besaran tunjangan kinerja di instansi pemerintah.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti yakni sebagai berikut:

1. Mengapa Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban belum maksimal?
2. Bagaimana strategi peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penyusunan penelitian ini adalah yakni sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.
2. Untuk mengetahui strategi peningkatan Nilai Indeks Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis. Adapun kedua kegunaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam bidang manajemen sumber

daya manusia menyangkut strategi peningkatan indeks penilaian sistem merit. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi penyempurnaan penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lembaga Non Struktural (LNS).

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban serta seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait dalam upaya meningkatkan penilaian Indeks Sistem Merit serta pembuatan dan pelaksanaan kebijakan Sistem Merit.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A