



Implementasi Sistem Merit di Lembaga Administrasi Negara Indonesia

Abdur Rahim¹, Ahmad Fauzi², Amalia Diniah³, Hamidah Mudafia Dinillah⁴, Isnaini Nurul Hanifah⁵

^{1,2,3,4,5}Institut Agama Islam Az-Zaytun, Indonesia

E-mail: rahim@iai-alzaytun.ac.id, ahmdfauziie@gmail.com, diniahamalia630@gmail.com,
hamidahdinillah69@gmail.com, isnainh09@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-07-12 Revised: 2023-08-22 Published: 2023-09-02 Keywords: <i>Merit System; State Administration Agency (LAN); Government.</i>	The merit system implemented at the State Administration Agency (LAN) since 2015 has received recognition from the Government. In 2019 LAN won an excellent predicate in the Merit System Index assessment conducted by the State Civil Apparatus Commission (KASN). The purpose of this research is to find out the efforts and steps of the merit system in the State Administration Institute, what has been done, and how to do it. By using the literature review method, collecting various supporting data/information since the merit system was implemented (2015-2020). The result is that the implementation of the merit system in LAN is carried out in accordance with existing policy principles and stages.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-07-12 Direvisi: 2023-08-22 Dipublikasi: 2023-09-02 Kata kunci: <i>Sistem Merit; Lembaga Administrasi Negara (LAN); Pemerintah.</i>	Sistem merit yang diterapkan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sejak tahun 2015 lalu telah mendapatkan pengakuan dari Pemerintah. Pada tahun 2019 LAN meraih predikat sangat baik dalam penilaian Indeks Sistem Merit (<i>Merit System Index</i>) yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya dan langkah sistem merit di Lembaga Administrasi Negara, apa saja yang telah dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Dengan menggunakan metode kajian pustaka, pengumpulan berbagai data/informasi pendukung sejak diterapkannya sistem merit (2015-2020). Hasilnya bahwa penerapan sistem merit di LAN dilakukan sesuai dengan prinsip dan tahapan kebijakan yang ada.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang strategis dalam meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive*) dan bertahan (*defensive*) bagi institusi/organisasi di era globalisasi saat ini. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus berkembang. Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu SDM yang memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) melalui sistem merit.

Tata kelola pemerintahan yang baik menjamin peningkatan investasi yang secara tidak langsung meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, pengelolaan pemerintahan yang buruk, yang ditunjukkan oleh korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), berpengaruh terhadap penurunan tingkat investasi, menurunkan produktifitas belanja publik, mendistorsi alokasi sumber daya dan pada akhirnya berimbas pada terhambatnya pertumbuhan ekonomi (Lutfi, A. F., Zainuri, Z., & Diartho, 2020). Sistem merit sebagai salah satu

bentuk reformasi kepegawaian berkorelasi terhadap kualitas birokrasi dalam suatu negara, sekaligus merupakan syarat mutlak untuk menjamin tata kelola pemerintahan yang profesional (Stancetic, 2020).

Pemerintah menghadapi tantangan yang tidak mudah lima tahun ke depan. Setidaknya ada empat tantangan dalam lima tahun ke depan yang perlu diperhatikan (Indonesia, 2020). Pertama, terkait dengan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan bahwa dari 34 Kementerian, baru 6 Kementerian yang menerapkan sistem merit dengan sangat baik. Proses pengambilan keputusan juga tidak efisien karena panjangnya hierarki eselonisasi. Dari sisi kompetensi, jumlah tenaga spesialis di lingkungan ASN masih kurang, serta rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan ASN, terutama di luar Jawa. Dari sisi distribusi, persebaran ASN dengan keahlian tertentu/fungsional belum berbasiskan sektor unggulan kewilayahan juga belum merata. Belum lagi intervensi politik terutama dari kepala daerah dalam pengelolaan kepegawaian.

Kedua, dari aspek kelembagaan, masih terdapat tumpang tindih tugas dan fungsi

antarlembaga pemerintah pusat (Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), Lembaga Non Struktural (LNS). Tumpang tindih tersebut disebabkan oleh belum adanya penataan tugas dan fungsi dari lembaga-lembaga tersebut. Fragmentasi tugas dan fungsi tersebut mempersulit pola koordinasi antarlembaga sehingga tata kelola menjadi tidak efektif.

Ketiga, pada aspek pelayanan publik, data Ombudsman RI menunjukkan bahwa jumlah pengaduan masyarakat meningkat signifikan dari 6.859 di tahun 2015 menjadi 8.314 pada tahun 2018, mayoritas pengaduan terkait penundaan berlarut dan penyimpangan prosedur.

Keempat, dari sisi akuntabilitas, data Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2018 menunjukkan masih terdapat permasalahan sistem pengendalian internal dan juga ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan praktik korupsi.

Persoalan mendesak yang perlu penyelesaian secara cepat adalah terkait dengan persoalan pertama, profesionalitas ASN. Persoalan ini masuk sebagai prioritas pertama presiden dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024, khususnya dalam mendukung percepatan transformasi ekonomi melalui peningkatan pelayanan publik. Salah satu faktor pengungkit profesionalitas ASN adalah kebijakan sistem merit. Lembaga Administrasi Negara (LAN) termasuk Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang terbaik dalam menerapkan sistem merit. Dengan demikian, penulis tertarik untuk membahasnya dalam bentuk penelitian dengan judul Implementasi Sistem Merit di Lembaga Administrasi Negara Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana praktik yang dilakukan LAN dalam penerapan sistem merit ini.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam pembuatan artikel ilmiah ini adalah dengan metode Kajian Pustaka yaitu mengumpulkan, mempelajari dan menganalisa masalah yang ada kaitannya dengan penelitian di atas. Sedangkan teknik pengumpulan data ditempuh melalui *library research* dengan beberapa upaya yang ditempuh yaitu mengumpulkan buku-buku sumber dan beberapa jurnal artikel ilmiah yang berkaitan dengan lembaga administrasi negara, setelah itu kami ambil salah satu karya ilmiah tentang Lembaga Administrasi Negara yaitu sistem merit. Dari beberapa sumber tersebut kami persempit lagi untuk diteliti, dimana akan kami teliti mulai dari proses penerapan sistem

merit dan bagaimana implementasinya dalam lembaga administrasi negara.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Beberapa Upaya Penerapan Sistem Merit

Penerapan sistem merit di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dimulai sejak seleksi terbuka kepala LAN dimulai, tahun 2012. Rekrutmen secara terbuka jabatan pimpinan tinggi ini sebagai imbas kebijakan pengarusutamaan (*mainstreaming*) reformasi birokrasi di lingkungan kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dan Reformasi Birokrasi (RB).

Selain itu, komitmen pimpinan LAN dalam mengawal penerapan sistem merit juga dapat dilihat dalam melaksanakan berbagai ketentuan kebijakan yang ada. Setidaknya terdapat empat payung hukum yang dijadikan dasar dalam penerapan kebijakan sistem merit: Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN); Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS); Peraturan Menteri Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); dan Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah.

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); dan Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah. Tentu terdapat beberapa kebijakan lain seperti peraturan Menteri PAN dan RB dan berbagai surat edaran sebagai dasar teknis pelaksanaannya.

Pencapaian terhadap tujuan sistem merit dalam manajemen ASN bergantung pada komitmen pemangku kepentingan, khususnya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Pejabat yang Berwenang, pejabat pengelola kepegawaian dan pegawai ASN benar-benar memegang prinsip-prinsip sistem merit. Sebagaimana tertuang dalam pasal 162 PP Nomor 11 Tahun 2017 bahwa pengembangan

karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Adapun prinsip-prinsip dalam sistem merit adalah sebagai berikut : (1) seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan; (2) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja; (3) pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka; (4) memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta; (5) memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang obyektif dan transparan; (6) menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN; (7) merencanakan dan juga memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja; (8) memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai.

Selama menerapkan sistem merit, daya dukung kebijakan internal sangat dibutuhkan. Tentu ini ikhtiar penting yang menunjukkan komitmen LAN dalam menerapkan sistem merit. Beberapa kebijakan yang mendukung pelaksanaan sistem merit di LAN antara lain,

1. Peraturan LAN No. 26 Tahun 2017 tentang Katalog Kompetensi dan juga Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan LAN;
2. Perka LAN No. 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Uji Potensidan Uji Kelayakan Jabatan Fungsional di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara;
3. Perka LAN No. 14 Tahun 2019 tentang Perubahan Perka LAN No. 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Uji Potensi dan Uji Kelayakan JF di Lingkungan LAN;
4. Perka LAN No. 2 Tahun 2019 tentang Manajemen SDM yang Terintegrasi di Lingkungan LAN;
5. Perka LAN RI No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan LAN;
6. Peraturan LAN RI No. 10 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Layanan Pemetaan Kompetensi (18 Mei 2020). Semangat LAN untuk menerapkan sistem merit di instansinya tentu bukan hanya pada bagaimana LAN melakukan

rekrutmen terhadap jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif, namun LAN menginginkan agar semua kriteria penilaian sistem merit benar-benar dijalankan, sehingga LAN dapat melaksanakan manajemen ASN secara mandiri. Ini dimungkinkan sesuai dengan ketentuan pasal 111 UU ASN. Menurut Pasal 111, bahwa ketentuan mengenai pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan KASN.

Berdasarkan hasil pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil Negara (ASN) di Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan Provinsi LAN masuk dalam kategori IV atau sangat baik, dengan nilai 357,5 dan indeks 0,89 (KASN, 2018). Ini berarti kinerja penerapan sistem meritnya sangat baik. Hal ini sesuai dengan Keputusan KASN No. 05/KEP.KASN/C/IV/2019 tentang Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas merit system yang sedang dilaksanakan, pemerintah Indonesia telah mengambil langkah menyederhanakan birokrasi yang ada di semua lembaga dan kementerian yang ada di Indonesia. Berdasarkan mandat presiden, penyederhanaan tersebut dilakukan dengan merampingkan jabatan eselon menjadi dua level saja yakni eselon I dan II serta mengganti jabatan eselon III (administrator) dan eselon IV (pengawas) dengan jabatan fungsional yang lebih menekankan pada menghargai kompetensi dan juga keahlian yang harus dilaksanakan. Mandat prsesiden tersebut telah tertuang dalam Surat Edaran Nomor 384, 390 dan 391 Tahun 2019 Tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi yang ditujukan kepada semua menteri kabinet Indonesia maju, gubernur, wali kota dan bupati serta semua instansi pemerintahan baik pusat maupaun daerah (Asmara, 2020).

Di samping itu, pada praktiknya pengembangan kompetensi masih sering diabaikan oleh beberapa instansi pemerintah dan masih kurang teratur. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa kementerian, lembaga dan pemerintahan daerah belum mempunyai daftar yang memadai dalam hal perencanaan kompetensi, misalnya jika diadakan pelatihan

yang mengikuti hanya pegawai yang berminat. Begitu pula dengan kurangnya minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan (Sambali, 2015). Hal ini terlihat sangat tidak sistematis karena seharusnya semua ASN mengikuti pelatihan yang diadakan oleh instansi pemerintah tempatnya bekerja, secara bergantian antar sesama ASN, bukan hanya ASN yang berminat saja.

B. Langkah Penerapan Sistem Merit

LAN menerapkan sistem merit, dengan merekrut jabatan tinggi secara kompetitif dan terbuka, tidak secara langsung. Karena penerapan sistem merit terlebih dahulu membutuhkan transformasi organisasi.

Transformasi organisasi diperlukan LAN merupakan upaya untuk memperkuat organisasi LAN yang dilakukan sebagai upaya untuk menemukan dan menafsirkan kembali peran-peran strategis yang akan dilakukan oleh LAN pada masa mendatang berdasarkan situasi dan konteks aktual, dengan semangat yang sama seperti ketika LAN pertama dibentuk pada tahun 1957. Langkah transformasi organisasi yang terjadi di LAN RI mulai menemukan jalannya, dan pada tahun 2012 terjadi titik balik dalam sejarah struktur organisasi LAN. Mulai tahun tersebut dilakukan perubahan organisasi yang diarahkan pada perubahan dari *fragmented structure* menuju *consolidated structure*.

Pada tahun 2013 terbit Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 yang menjadi dasar hukum bagi terbentuknya struktur baru LAN. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor tersebut, Lembaga Administrasi Negara adalah lembaga nonkementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB). Dalam melaksanakan tugas tersebut, LAN menyelenggarakan fungsi antara lain: (a). Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara; (b). Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan dan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara, dan hukum administrasi negara; (c). Pengembangan inovasi administrasi di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur; (d). Pemberian fasilitas dan pembinaan terhadap kegiatan instansi Pemerintah di bidang administrasi negara; dan (e)

Pembinaan, penjaminan mutu, dan juga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur Negara (Dwiyanto, 2015).

Prosesnya dilakukan secara transparan, kompetitif dan terbuka, akhirnya terpilihlah wajah-wajah muda baru yang tidak lagi memerlukan batasan masa kerja dan usia (Andersen, 2018). Proses pengisian jabatan pimpinan tinggi terus berjalan hingga periode terakhir Agus Dwiyanto. Meskipun secara tegas aturan pelaksanaannya terbatas, namun Agus Dwiyanto terus melakukan rekrutmen terbuka untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dalam rangka mengisi jabatan yang kosong karena perubahan struktur organisasi yang baru.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat dipetik, terutama dalam penerapan sistem merit dalam administrasi negara, yaitu sebagai berikut:

1. *Pertama*, beberapa upaya dalam penerapan sistem merit dimulai dari reformasi birokrasi di lingkungan kementerian PAN dan RB, pengawalan sistem merit dalam manajemen ASN dan ketentuan kebijakan internal penerapan sistem merit untuk pencapaian tujuan sistem merit.
2. *Kedua*, langkah-langkah dalam penerapan sistem merit yaitu transformasi organisasi diperlukan LAN, Pada tahun 2013 terbit Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 yang menjadi dasar hukum bagi terbentuknya struktur baru LAN dan terus melakukan rekrutmen terbuka untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dalam rangka mengisi jabatan yang kosong karena perubahan struktur organisasi yang baru.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Implementasi Sistem Merit di Lembaga Administrasi Negara Indonesia.

DAFTAR RUJUKAN

Andersen, D. D. E. (2018). Does Meritocracy Lead to Bureaucratic Quality? Revisiting the Experience of Prussia and Imperial and

- Weimar Germany. *Social Science History*, 42(2), 245–268.
<https://doi.org/10.1017/ssh.2017.48>
- Asmara, C. G. (2020). Kabar Terbaru Penghapusan PNS Eselon III dan IV. *CBNC Indonesia*.
<https://www.cnbcindonesia.com/news/2020221115010-4-139527/kabar-terbarupenghapusan-pns-eselon-iii-dan-iv-simak/2>
- Dwiyanto, A. (2015). Memorandum Akhir Jabatan Kepala LAN RI 2012-2015. *Jakarta: LAN RI*, 1.
- Indonesia, P. R. (2020). *Narasi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun*.
- Johnson, T., & Lewis, G. B. (2018). *Inspecting the Merit System's "Pivotal Idea": Does Competitive Examination Increase the Qualifications and Quality of the U. S.*
- KASN. (2018). Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). *Komisi Aparatur Sipil Negara, Edisi Pert.*
- Lutfi, A. F., Zainuri, Z., & Diartho, H. C. (2020). Dampak Korupsi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi: Studi Kasus 4 Negara di ASEAN. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 30.
<https://doi.org/10.19184/ejeba.v7i1.16482>
- Mutia Ali, D., Prasajo, E., & Jannah, L. M. (2017). The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 5 (04), 20–28.
www.ijmas.orgwww.ijmas.org
- Sambali, N. P. (2015). Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 3, 157–166.
- Stancetic, V. (2020). Spoils System Is Not Dead: The Development and Effectiveness of the Merit System in Western Balkans. *Croatian and Comparative Public Administration (CCPA)*, 20 (3), 415–438.