

Strategi Penataan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia

Deni Wahyudi¹, Mala Sondang Silitonga², Ridwan Rajab³

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}

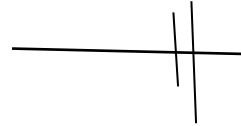
deniwahyudi1881@gmail.com¹, malasondang@stialan.ac.id²,

ridwanrajab@stialan.ac.id³

Abstract

The implementation of the merit system in Civil State Apparatus (ASN) management is a crucial pillar in establishing a professional, integrity-based, and performance-oriented bureaucracy. This study was motivated by the decline in the merit system index score of the Corruption Eradication Commission (KPK), which decreased from 362.5 (index 0.88) in 2021 to 329 (index 0.80) in 2023, although it remained within the “Excellent” category. This study aims to identify the factors contributing to the decline in the merit system index score and to formulate effective strategies for strengthening the merit system within the KPK. A descriptive qualitative approach was employed in this research. Data were collected through in-depth interviews with key informants and document reviews related to ASN management policies. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which consists of data reduction, data display, conclusion drawing, and verification. The findings reveal that the decline in the merit system index was influenced by both internal and external factors. Internal factors include suboptimal talent management, competency gaps among employees, inadequately integrated career development systems, and the need to strengthen performance management practices. External factors include the transition of personnel management following the conversion of KPK employees into ASN and the increasingly stringent merit system assessment standards applied by the State Civil Apparatus Commission (KASN). Based on George C. Edward III’s policy implementation theory, resource availability and bureaucratic structure were identified as the most dominant factors influencing the implementation of the merit system within the KPK. The study concludes that strengthening the merit system in the KPK should focus on integrated talent management, transparent and competency-based career development systems, competency enhancement aligned with organizational needs, strengthened performance management, digitalization of human resource governance, and continuous monitoring and evaluation. These strategic initiatives are expected to improve the quality of merit system implementation while enhancing organizational effectiveness in supporting anti-corruption efforts.

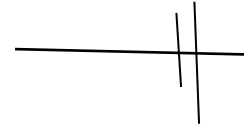
Keywords: Merit System, Civil State Apparatus, Talent Management, Policy Implementation, Human Resource Management, Corruption Eradication Commission (KPK).



Abstrak

Implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu pilar penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terjadinya penurunan nilai indeks sistem merit di lingkungan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dari 362,5 (indeks 0,88) pada tahun 2021 menjadi 329 (indeks 0,80) pada tahun 2023, meskipun masih berada dalam kategori “Sangat Baik”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penurunan nilai indeks sistem merit serta merumuskan strategi penataan sistem merit yang efektif di lingkungan KPK. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan telaah dokumen terkait kebijakan manajemen ASN. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan nilai indeks sistem merit dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi belum optimalnya manajemen talenta, adanya kesenjangan kompetensi pegawai, belum terintegrasinya sistem pengembangan karier secara menyeluruh, serta penguatan manajemen kinerja yang masih diperlukan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi proses transisi pengelolaan kepegawaian pasca perubahan status pegawai KPK menjadi ASN serta meningkatnya standar penilaian sistem merit yang diterapkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Berdasarkan analisis menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III, faktor sumber daya dan struktur birokrasi merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi implementasi sistem merit di lingkungan KPK. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi penataan sistem merit di lingkungan KPK perlu difokuskan pada penguatan manajemen talenta yang terintegrasi, penyempurnaan sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kompetensi, peningkatan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi, penguatan manajemen kinerja, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia, serta penguatan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas penerapan sistem merit sekaligus memperkuat efektivitas organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas pemberantasan korupsi.

Kata Kunci: Sistem Merit, Aparatur Sipil Negara, Manajemen Talenta, Implementasi Kebijakan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Komisi Pemberantasan Korupsi.



PENDAHULUAN

Penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara merupakan salah satu instrumen utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja. Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur tanpa membedakan latar belakang politik, suku, agama, ras, maupun status sosial. Dalam perspektif administrasi publik modern, sistem merit dipandang sebagai fondasi penting bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik patronase, nepotisme, serta intervensi politik dalam manajemen kepegawaian.

Berbagai negara telah menjadikan sistem merit sebagai bagian integral dari reformasi birokrasi dan reformasi kepegawaian. Di kawasan Asia Tenggara, penerapan sistem merit menjadi salah satu strategi utama dalam membangun birokrasi yang profesional, kompeten, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi kepegawaian yang dilakukan melalui perbaikan sistem rekrutmen, pengembangan karier, manajemen kinerja, serta sistem penghargaan dan disiplin telah terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan pembangunan manusia (Repucci, 2014). Negara-negara seperti Singapura menunjukkan keberhasilan dalam membangun birokrasi yang berbasis merit sehingga mampu mendukung pencapaian tingkat pembangunan manusia yang tinggi serta kualitas pelayanan publik yang unggul (Kim, 2010).

Dapat dilihat di Gambar 1., Singapura menunjukkan nilai tertinggi dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya dengan skor 0,939 (UNDP, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa Human Development Index (HDI) negara Singapura berada pada tingkat tertinggi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) nya. Singapura telah melakukan reformasi yang mencakup harapan hidup, pencapaian pendidikan, dan tingkat pendapatan (Mungkasa, 2013).

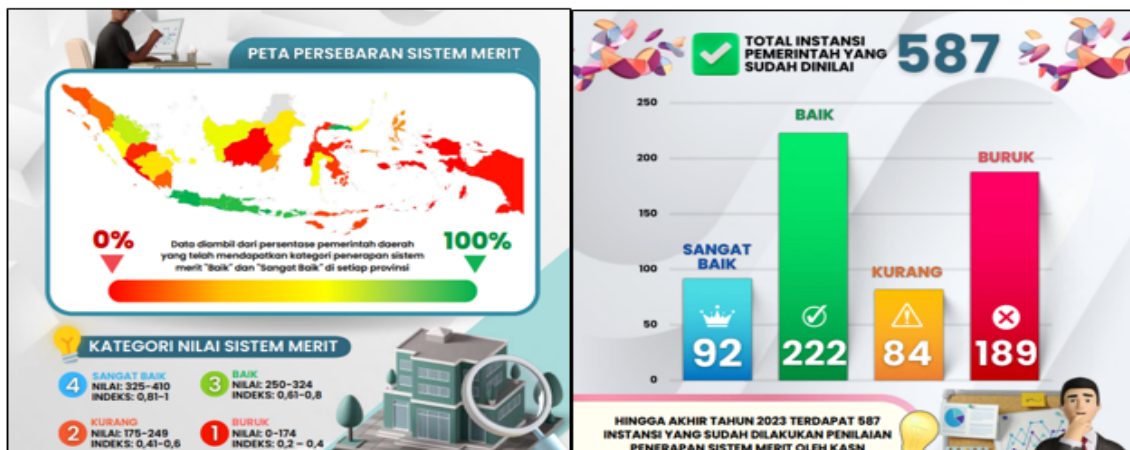
		Human Development Index (HDI)							
HDI rank	Country	Value							
		1990	2000	2010	2015	2018	2019	2020	2021
	VERY HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
12	Singapore	0,727	0,831	0,910	0,930	0,940	0,943	0,939	0,939
51	Brunei Darussalam	0,770	0,808	0,828	0,836	0,830	0,830	0,830	0,829
62	Malaysia	0,640	0,721	0,769	0,797	0,807	0,810	0,806	0,803
66	Thailand	0,576	0,653	0,737	0,781	0,795	0,804	0,802	0,800
	HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
114	Indonesia	0,526	0,595	0,664	0,695	0,710	0,716	0,709	0,705
115	Viet Nam	0,482	0,588	0,663	0,684	0,697	0,703	0,710	0,703
	MEDIUM HUMAN DEVELOPMENT								
116	Philippines	0,598	0,633	0,674	0,698	0,710	0,718	0,710	0,699
146	Cambodia	0,378	0,425	0,540	0,574	0,591	0,598	0,596	0,593
149	Myanmar	0,333	0,410	0,510	0,562	0,590	0,598	0,600	0,585

Gambar 1. Human Development Index, HDI, 1990-2021

Sumber: UNDP, 2022

Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi telah menempatkan penguatan sistem merit sebagai salah satu agenda prioritas nasional. Pemerintah berupaya mentransformasi pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dari pendekatan administrasi kepegawaian tradisional menuju manajemen SDM yang strategis. Transformasi tersebut ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang kemudian disempurnakan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan prinsip meritokrasi yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan moralitas secara adil dan objektif.

Sebagai bagian dari upaya penguatan sistem merit, pemerintah membentuk mekanisme evaluasi penerapan sistem merit yang dilaksanakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Evaluasi tersebut dilakukan terhadap seluruh instansi pemerintah melalui penilaian atas berbagai aspek manajemen ASN, meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Hingga tahun 2023, dari 587 instansi pemerintah yang telah dinilai, masih terdapat sejumlah besar instansi yang memperoleh kategori “Kurang” dan “Buruk” dapat dilihat di Gambar 2., yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Peta persebaran kategori penilaian penerapan sistem merit yang menampilkan data persentase pemerintah daerah yang telah mendapatkan predikat “Baik” dan “Sangat Baik” dalam penerapan sistem merit di setiap provinsi. Hingga akhir tahun 2023, mengacu pada prioritas nasional dalam RPJMN 2020-2024, terdapat 587 instansi pemerintah yang telah dilakukan penilaian penerapan sistem merit oleh KASN, termasuk 34 Kementerian, 21 Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), 34 Provinsi, dan 498 Pemerintah Kabupaten/Kota. Secara kuantitas terdapat 92 instansi dengan predikat “Sangat Baik”, 222 instansi dengan predikat “Baik”, 84 instansi dengan predikat “Kurang”, dan 189 instansi dengan predikat “Buruk” (KASN, 2023).



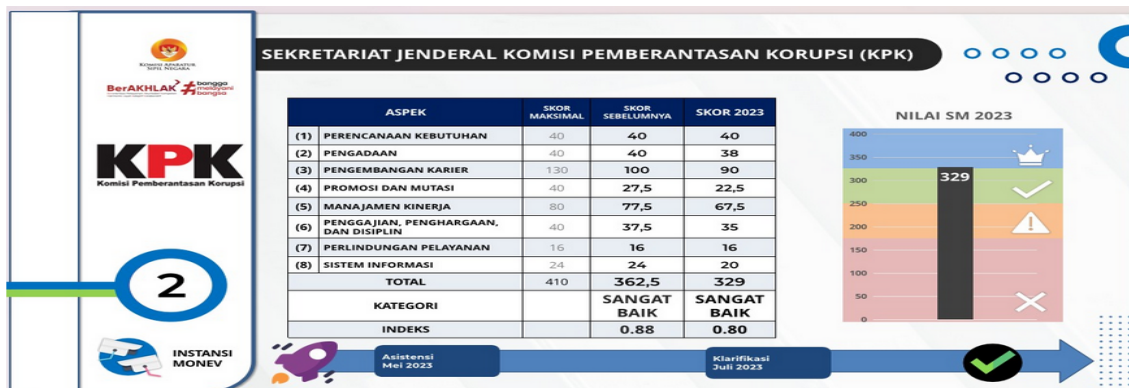
Gambar 2. Penilaian Penerapan Sistem Merit oleh KASN

Sumber: KASN, 2023

Salah satu instansi yang menjadi perhatian dalam implementasi sistem merit adalah Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Sebagai lembaga negara yang memiliki mandat strategis dalam pemberantasan korupsi, KPK dituntut untuk menjadi teladan dalam penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Perubahan mendasar terjadi setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, yang mengubah status seluruh pegawai KPK menjadi Aparatur Sipil Negara. Perubahan tersebut mengakibatkan seluruh proses manajemen kepegawaian di lingkungan KPK harus diselenggarakan sesuai dengan prinsip dan mekanisme sistem merit sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan mengenai ASN.

Pasca pengalihan status pegawai menjadi ASN, KPK memperoleh predikat “Sangat Baik” dalam penilaian penerapan sistem merit yang dilakukan oleh KASN. Pada tahun 2021, KPK memperoleh nilai 362,5 dengan indeks 0,88. Namun demikian, hasil penilaian tahun 2023 menunjukkan adanya penurunan nilai menjadi 329 dengan indeks

0,80, meskipun masih berada dalam kategori “Sangat Baik”. Penurunan tersebut menunjukkan adanya dinamika dalam implementasi sistem merit di lingkungan KPK yang perlu mendapat perhatian serius. Terlebih, sebagai lembaga yang relatif baru mengadopsi sistem manajemen ASN, KPK menghadapi tantangan dalam menyesuaikan karakteristik kelembagaan yang independen dengan tuntutan tata kelola ASN yang berbasis merit.



Gambar 3. Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit KPK Tahun 2021-2023

Sumber: KASN, 2023

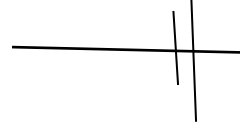
Fenomena penurunan nilai indeks sistem merit tersebut menjadi hal yang sangat perlu untuk dikaji karena dapat memberikan gambaran mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi implementasi sistem merit pada lembaga penegak hukum yang memiliki karakteristik khusus. Selain itu, kajian ini penting untuk menghasilkan rekomendasi strategis dalam rangka memperkuat tata kelola manajemen ASN di lingkungan KPK sehingga mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas penerapan sistem merit di masa mendatang. Penguatan sistem merit tidak hanya penting bagi peningkatan profesionalisme ASN di lingkungan KPK, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap efektivitas kelembagaan, akuntabilitas organisasi, dan keberhasilan pelaksanaan tugas pemberantasan korupsi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penurunan nilai indeks sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan KPK serta merumuskan strategi penataan sistem merit yang efektif guna mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berintegritas dalam pelaksanaan tugas pemberantasan korupsi.

KAJIAN LITERATUR

1. Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Sistem merit (*merit system*) merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan kualifikasi, kompetensi, potensi, integritas, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Sistem ini bertujuan memastikan bahwa setiap individu memperoleh kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan berdasarkan kemampuan dan prestasi yang dimiliki, tanpa dipengaruhi faktor-faktor non-objektif seperti hubungan politik, kedekatan personal, suku, agama, ras, maupun golongan tertentu.



Menurut (Armstrong, M. & Taylor, S., 2023), *merit system* merupakan bagian penting dari praktik Strategic Human Resource Management yang menekankan pengelolaan pegawai berdasarkan prinsip keadilan, profesionalisme, dan pencapaian kinerja organisasi. Dalam sektor publik, sistem merit menjadi instrumen untuk menciptakan birokrasi yang profesional, efektif, dan akuntabel.

Dalam konteks administrasi publik, *merit system* berakar pada pemikiran Max Weber mengenai birokrasi rasional-legal yang menempatkan kompetensi dan profesionalisme sebagai dasar pengisian jabatan publik. Weber menegaskan bahwa birokrasi yang efektif harus dibangun melalui proses rekrutmen dan promosi yang didasarkan pada kompetensi teknis serta kualifikasi yang objektif (Weber, 1978).

Di Indonesia, sistem merit didefinisikan dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai penyelenggaraan sistem manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan prinsip meritokrasi, yaitu pengelolaan SDM yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan moralitas secara adil dan wajar tanpa diskriminasi.

Penerapan sistem merit bertujuan untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Menurut KASN, tujuan utama sistem merit meliputi:

1. Menempatkan ASN sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya.
2. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja ASN.
3. Menjamin objektivitas dalam pengelolaan kepegawaian.
4. Mengurangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).
5. Memberikan kepastian pengembangan karier ASN.
6. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Secara teoritis, sistem merit berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi karena individu yang menduduki jabatan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban.

2. Manajemen Aparatur Sipil Negara

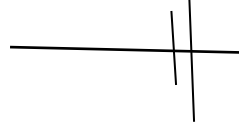
Manajemen ASN merupakan keseluruhan proses pengelolaan pegawai ASN yang meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi, mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, perlindungan, hingga pemberhentian.

Menurut (Dessler, 2020), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam sektor publik, konsep ini berkembang menjadi manajemen ASN yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga penciptaan nilai publik (*public value*).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan bahwa manajemen ASN harus dilaksanakan melalui pendekatan berbasis sistem merit guna menciptakan ASN yang profesional, netral, dan bebas dari intervensi politik.

Manajemen ASN mencakup beberapa tahapan utama, yaitu:

- a. Perencanaan kebutuhan ASN.
- b. Pengadaan ASN.
- c. Pengembangan kompetensi.
- d. Pengembangan karier.
- e. Promosi dan mutasi.
- f. Manajemen kinerja.
- g. Penghargaan dan disiplin.
- h. Sistem informasi ASN.



Keseluruhan tahapan tersebut merupakan komponen utama yang dinilai dalam penerapan sistem merit oleh KASN.

3. Teori Implementasi Kebijakan George C. Edward III

Implementasi kebijakan merupakan tahapan penting dalam siklus kebijakan publik setelah suatu kebijakan ditetapkan. Keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas formulasi kebijakan, tetapi juga oleh efektivitas implementasinya di lapangan. Banyak kebijakan yang dirancang dengan baik gagal mencapai tujuan karena lemahnya pelaksanaan, koordinasi, maupun pengawasan.

Menurut George C. Edward III (1980), implementasi kebijakan adalah proses yang menghubungkan tujuan kebijakan dengan hasil yang dicapai melalui tindakan para pelaksana kebijakan. Edward III menekankan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu:

a. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, tujuan, dan prosedur kebijakan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam implementasi. Menurut Edward III, kebijakan yang baik tidak akan berjalan efektif apabila tidak dipahami secara jelas oleh para pelaksana.

Terdapat tiga dimensi utama komunikasi dalam implementasi kebijakan:

1) Transmisi (*Transmission*)

Penyampaian informasi kebijakan harus dilakukan kepada seluruh pelaksana secara tepat dan berkesinambungan.

2) Kejelasan (*Clarity*)

Informasi yang disampaikan harus jelas dan tidak menimbulkan multitafsir.

3) Konsistensi (*Consistency*)

Pesan dan arahan kebijakan harus konsisten agar tidak menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan.

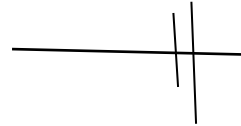
Dalam konteks implementasi sistem merit di lingkungan KPK, komunikasi menjadi faktor penting karena perubahan status pegawai menjadi ASN membawa konsekuensi perubahan regulasi, tata kelola SDM, pola karier, serta mekanisme pengelolaan kinerja yang harus dipahami oleh seluruh pegawai dan pimpinan organisasi.

b. Sumber Daya (*Resources*)

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya yang memadai. Edward III menyatakan bahwa sumber daya meliputi: SDM, anggaran, informasi, kewenangan, sarana dan prasarana pendukung. Dalam implementasi sistem merit, ketersediaan sumber daya menjadi faktor yang sangat menentukan, terutama terkait kompetensi pejabat pengelola SDM, sistem informasi kepegawaian, anggaran pengembangan kompetensi, dan dukungan teknologi digital. Keterbatasan sumber daya dapat menyebabkan implementasi kebijakan tidak berjalan optimal meskipun regulasi telah tersedia dengan baik.

c. Disposisi (*Disposition*)

Disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Menurut Edward III, pelaksana kebijakan harus memiliki komitmen yang kuat, integritas, pemahaman terhadap tujuan kebijakan, kemauan untuk melaksanakan kebijakan secara konsisten. Dalam konteks KPK, disposisi menjadi faktor yang menarik untuk dikaji mengingat transformasi pegawai KPK menjadi ASN menimbulkan



berbagai dinamika organisasi. Tingkat penerimaan pegawai terhadap perubahan sistem kepegawaian dapat memengaruhi efektivitas implementasi sistem merit.

d. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Struktur birokrasi berkaitan dengan mekanisme organisasi yang mengatur pelaksanaan kebijakan. Edward III menjelaskan bahwa terdapat dua aspek penting dalam struktur birokrasi, yaitu:

1) Standard Operating Procedures (SOP)

Prosedur yang jelas diperlukan untuk memastikan konsistensi pelaksanaan kebijakan.

2) Fragmentasi Organisasi

Koordinasi antarunit organisasi harus berjalan baik agar implementasi kebijakan tidak terhambat.

Dalam penerapan sistem merit, struktur birokrasi yang efektif akan mendukung proses pengadaan ASN, pengembangan karier, promosi, mutasi, manajemen talenta, dan manajemen kinerja secara terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam fenomena yang terjadi terkait implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di KPK. Menurut Irawan (2004), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan suatu fenomena atau keadaan sebagaimana adanya. Sementara itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi penerapan sistem merit serta strategi penataannya dalam konteks organisasi KPK.

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami realitas sosial secara mendalam melalui interaksi langsung dengan informan dan lingkungan penelitian. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak berfokus pada pengujian hipotesis, melainkan pada upaya mengungkap makna, persepsi, pengalaman, dan dinamika yang terjadi dalam implementasi sistem merit di lingkungan KPK. Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus (*case study*) karena berfokus pada satu organisasi, yaitu KPK, yang memiliki karakteristik khusus sebagai lembaga negara independen yang mengalami transformasi status kepegawaian menjadi ASN. Studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penyebab penurunan nilai indeks sistem merit serta strategi penataan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas penerapannya.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin kredibilitas dan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2019), triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui pemanfaatan berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan data yang diperoleh melalui telaah dokumen. Teknik ini dilakukan untuk memastikan konsistensi dan kebenaran informasi yang diperoleh dari berbagai sumber.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III sebagai kerangka analisis utama untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasi sistem merit di lingkungan KPK. Analisis dilakukan terhadap empat variabel utama, yaitu: Komunikasi (*Communication*), Sumber Daya (*Resources*), Disposisi (*Disposition*), dan Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Keempat variabel tersebut digunakan untuk menganalisis penyebab penurunan nilai indeks sistem

merit KPK serta sebagai dasar dalam merumuskan strategi penataan sistem merit yang efektif guna meningkatkan kualitas manajemen ASN di lingkungan KPK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Implementasi Sistem Merit di Lingkungan KPK

KPK merupakan lembaga negara yang mengalami perubahan mendasar dalam tata kelola sumber daya manusia sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 yang mengamanatkan pengalihan status seluruh pegawai KPK menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa seluruh proses manajemen kepegawaian di lingkungan KPK harus diselenggarakan berdasarkan prinsip sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sebagai lembaga yang sebelumnya memiliki sistem kepegawaian tersendiri, KPK dituntut untuk melakukan penyesuaian terhadap berbagai aspek manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, hingga pengembangan kompetensi dan manajemen talenta.

Hasil evaluasi KASN menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di lingkungan KPK memperoleh kategori **“Sangat Baik”** baik pada tahun 2021 maupun tahun 2023. Namun demikian, terjadi penurunan nilai dari **362,5 (indeks 0,88)** pada tahun 2021 menjadi **329 (indeks 0,80)** pada tahun 2023. Meskipun masih berada pada kategori yang sama, penurunan tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam implementasi sistem merit yang perlu mendapat perhatian serius. Penurunan nilai dan indeks penerapan sistem merit terbesar terjadi pada aspek pengembangan karier, manajemen kinerja, promosi dan mutasi, serta sistem informasi, dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Nilai Sistem Merit KPK Tahun 2021 dan 2023

Aspek Penilaian	Nilai 2021	Nilai 2023	Selisih
Perencanaan Kebutuhan	40	40	0
Pengadaan	40	38	-2
Pengembangan Karier	100	90	-10
Promosi dan Mutasi	27,5	22,5	-5
Manajemen Kinerja	77,5	67,5	-10
Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	37,5	35	-2,5
Perlindungan dan Pelayanan	16	16	0
Sistem Informasi	24	20	-4
Total Nilai	362,5	329	-33,5

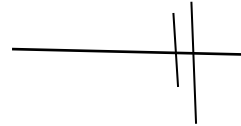
Sumber: KASN, 2023

2. Analisis Faktor Penyebab Penurunan Nilai Sistem Merit KPK

Analisis faktor penyebab penurunan nilai sistem merit dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang mencakup empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

a. Faktor Komunikasi (*Communication*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasca pengalihan status pegawai menjadi ASN, KPK telah melakukan berbagai kegiatan sosialisasi terkait sistem merit,



manajemen ASN, serta perubahan regulasi kepegawaian. Namun demikian, masih ditemukan perbedaan pemahaman antar pegawai mengenai implementasi sistem merit, khususnya terkait pengembangan karier, manajemen talenta, dan mekanisme promosi jabatan. Kondisi tersebut terjadi karena perubahan regulasi berlangsung dalam waktu yang relatif singkat, sementara sebagian pegawai KPK sebelumnya terbiasa dengan sistem kepegawaian yang berbeda dengan sistem ASN nasional. Temuan ini menunjukkan bahwa proses komunikasi kebijakan belum sepenuhnya mampu menghasilkan pemahaman yang seragam di seluruh unit kerja.

b. Faktor Sumber Daya (*Resources*)

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen, faktor sumber daya menjadi salah satu penyebab utama penurunan nilai sistem merit. Meskipun KPK memiliki SDM yang relatif kompeten, implementasi manajemen talenta dan pengembangan karier masih menghadapi beberapa kendala, antara lain:

- belum tersusunnya peta talenta secara komprehensif;
- keterbatasan integrasi data kompetensi pegawai;
- belum optimalnya sistem informasi manajemen ASN;
- kebutuhan pengembangan kompetensi yang terus meningkat pasca transformasi organisasi.

Selain itu, perubahan regulasi ASN juga menuntut penyesuaian berbagai sistem administrasi dan teknologi informasi yang memerlukan waktu dan sumber daya yang cukup besar. Temuan ini sejalan dengan pendapat Edward III bahwa keterbatasan sumber daya dapat menghambat keberhasilan implementasi suatu kebijakan meskipun regulasi telah tersedia secara memadai.

c. Faktor Disposisi (*Disposition*)

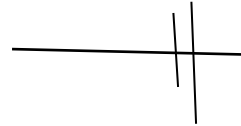
Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pimpinan dan pegawai KPK mendukung penerapan sistem merit sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan penguatan tata kelola organisasi. Namun demikian, terdapat beberapa dinamika yang muncul pasca pengalihan status pegawai menjadi ASN. Sebagian pegawai masih memandang bahwa sistem kepegawaian ASN memiliki karakteristik yang berbeda dengan budaya kerja KPK yang sebelumnya lebih fleksibel dan independen. Kondisi tersebut memengaruhi persepsi terhadap beberapa kebijakan manajemen ASN, khususnya yang berkaitan dengan pola karier dan mobilitas pegawai. Meskipun tidak menimbulkan resistensi yang signifikan, kondisi tersebut berdampak terhadap proses adaptasi organisasi dalam menerapkan sistem merit secara optimal.

d. Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyesuaian berbagai regulasi internal KPK dengan ketentuan ASN nasional masih berlangsung secara bertahap. Beberapa aspek yang memerlukan penyempurnaan antara lain:

- sistem manajemen talenta;
- pola karier pegawai;
- mekanisme promosi dan mutasi;
- integrasi sistem informasi SDM;
- standar kompetensi jabatan.

Belum optimalnya penyelarasan struktur birokrasi tersebut berdampak terhadap penurunan nilai pada aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi, serta sistem informasi. Temuan ini memperkuat teori Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kejelasan



struktur organisasi dan prosedur operasional yang mendukung pelaksanaan kebijakan.

3. Strategi Penataan Sistem Merit di Lingkungan KPK

Berdasarkan hasil penelitian, strategi penataan sistem merit di lingkungan KPK perlu difokuskan pada enam aspek utama.

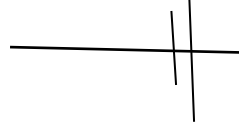
- a. Penguatan Manajemen Talenta Terintegrasi
KPK perlu menyusun sistem manajemen talenta yang terintegrasi mulai dari identifikasi, pemetaan, pengembangan, hingga penempatan pegawai berdasarkan potensi dan kinerja. Manajemen talenta yang terstruktur akan mendukung proses suksesi jabatan serta memastikan tersedianya calon pemimpin organisasi yang kompeten.
- b. Penyempurnaan Sistem Pengembangan Karier
Pengembangan karier perlu dilakukan secara transparan, objektif, dan berbasis kompetensi. Penyusunan jalur karier (*career path*) yang jelas akan memberikan kepastian karier bagi pegawai sekaligus meningkatkan motivasi kerja.
- c. Penguatan Manajemen Kinerja
KPK perlu memperkuat keterkaitan antara kinerja individu dan kinerja organisasi melalui penerapan indikator kinerja yang lebih terukur dan berbasis hasil (*outcome*). Sistem manajemen kinerja yang efektif akan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, promosi, dan pengembangan kompetensi pegawai.
- d. Pengembangan Kompetensi Berbasis Kebutuhan Organisasi
Program pengembangan kompetensi perlu disusun berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga kompetensi manajerial, sosial kultural, dan kepemimpinan.
- e. Digitalisasi Tata Kelola SDM
Penguatan sistem informasi manajemen ASN menjadi kebutuhan strategis dalam mendukung implementasi sistem merit. Digitalisasi akan meningkatkan akurasi data, efektivitas pengambilan keputusan, serta transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- f. Penguatan Monitoring dan Evaluasi
Monitoring dan evaluasi penerapan sistem merit perlu dilakukan secara berkala melalui mekanisme audit internal dan evaluasi mandiri. Langkah ini bertujuan untuk memastikan seluruh aspek sistem merit berjalan sesuai prinsip meritokrasi dan mampu memenuhi standar penilaian KASN.

4. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan nilai indeks sistem merit KPK tidak disebabkan oleh kegagalan implementasi sistem merit secara keseluruhan, melainkan merupakan konsekuensi dari proses transisi kelembagaan yang sedang berlangsung. Sebagai organisasi yang baru mengadopsi sistem manajemen ASN secara penuh, KPK menghadapi tantangan dalam menyesuaikan budaya organisasi, tata kelola SDM, serta berbagai regulasi internal dengan ketentuan ASN nasional.

Temuan penelitian ini mendukung teori George C. Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dari keempat faktor tersebut, struktur birokrasi dan sumber daya merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi penurunan nilai sistem merit di lingkungan KPK.

Penelitian ini juga memperkuat pandangan Armstrong dan Taylor bahwa keberhasilan sistem merit sangat bergantung pada integrasi antara manajemen talenta,



pengembangan karier, dan manajemen kinerja. Ketika ketiga aspek tersebut belum berjalan secara optimal, maka kualitas implementasi sistem merit cenderung mengalami penurunan.

Oleh karena itu, strategi penataan sistem merit di lingkungan KPK harus diarahkan pada penguatan manajemen talenta, pengembangan karier yang transparan, peningkatan kompetensi pegawai, penguatan manajemen kinerja, digitalisasi tata kelola SDM, serta monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kembali nilai indeks sistem merit sekaligus memperkuat kapasitas kelembagaan KPK dalam menjalankan tugas pemberantasan korupsi secara profesional, independen, dan berintegritas.

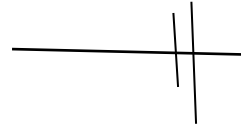
PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III, dapat disimpulkan bahwa penurunan nilai indeks sistem merit KPK dari 362,5 (indeks 0,88) pada tahun 2021 menjadi 329 (indeks 0,80) pada tahun 2023 dipengaruhi oleh kombinasi faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Dari keempat faktor tersebut, aspek sumber daya dan struktur birokrasi merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi penurunan nilai sistem merit. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh belum optimalnya implementasi manajemen talenta, pengembangan karier, promosi dan mutasi berbasis kompetensi, integrasi sistem informasi manajemen ASN, serta penyesuaian tata kelola sumber daya manusia pasca pengalihan status pegawai KPK menjadi ASN. Selain itu, perubahan regulasi kepegawaian nasional dan semakin meningkatnya standar penilaian sistem merit oleh KASN turut memberikan pengaruh terhadap capaian nilai sistem merit KPK.

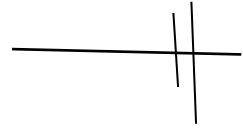
Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penurunan nilai indeks sistem merit tidak mengindikasikan kegagalan implementasi sistem merit di lingkungan KPK, melainkan mencerminkan tantangan transisi kelembagaan dalam proses penyesuaian terhadap sistem manajemen ASN nasional. Meskipun mengalami penurunan nilai, KPK masih mampu mempertahankan kategori “Sangat Baik” dalam penilaian sistem merit, yang menunjukkan bahwa prinsip-prinsip meritokrasi telah menjadi bagian penting dalam tata kelola sumber daya manusia organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, strategi penataan sistem merit yang diperlukan di lingkungan KPK meliputi penguatan manajemen talenta yang terintegrasi, penyempurnaan sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kompetensi, penguatan manajemen kinerja, peningkatan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia, serta penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas penerapan sistem merit sekaligus memperkuat profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas pemberantasan korupsi.



DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (5th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Caiden, G. E. (2014). *Administrative Reform and Public Management*. New York: Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Irawan, P. 2004. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kim, P. (2010). *Korea, Civil Service System And Civil Service Reform In Asean Member Countries And. Seoul (C. W. Lim & D. young Moonhwasa (eds.))*. Publishing Company Lloyd L. Byars & Leslie W.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2019). *Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: KASN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2023). *Laporan Hasil Pengawasan Penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah Tahun 2023*. Jakarta: KASN.
- Mungkasa, O. (2013). *Belajar Dari Singapore's Central Provident Fund (Cpf) Sebuah Upaya Merancang Tabungan Perumahan Yang Handal Di Indonesia* (4th Ed.).
- Prasojo, E. (2019). Reformasi Birokrasi dan Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 23(2), 85–98.
- Rahman, A., & Satispi, E. (2020). Implementasi Merit System dalam Reformasi Kepegawaian: Studi Komparatif Singapura dan Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(1), 45–60.
- Republik Indonesia. (2002). *Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Repucci, S. (2014). *Designing Effective Civil Service Reform Lesson From Past Experience. Public Administration And Development*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.



- United Nations Development Programme. (2022). *Human Development Report 2022: Human Development in a Time of Global Challenges*. New York: UNDP.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- BKN. (2022). *Manajemen Talenta ASN*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Moeheriono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2021). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford: Oxford University Press.