



UNIVERSITAS NASIONAL

***GOOD GOVERNANCE* DALAM SISTEM MERIT PADA KENAIKAN
PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEAMANAN LAUT
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Administrasi Publik (S.A.P)**

SYELVIA NANDA GITIYA

223515516069

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

JAKARTA

2026



UNIVERSITAS NASIONAL

**GOOD GOVERNANCE IN THE MERIT SYSTEM FOR CIVIL SERVANT
PROMOTIONS AT THE INDONESIAN COAST GUARD**

SKRIPSI

**Submitted as partial fulfilment of the requirements for the Bachelor of
Public Administration**

SYELVIA NANDA GITIYA

223515516069

**PUBLIC ADMINISTRATION
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES**

JAKARTA

2026

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS NASIONAL

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Syelvia Nanda Gitiya

Nomor Pokok Mahasiswa : 223515516069

Program Studi : Administrasi Publik

Kekhususan : Kebijakan Publik

Judul Skripsi : Sistem Merit dalam Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

Diajukan Untuk : Memenuhi salah satu dari persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nasional

Disetujui untuk diujikan

Jakarta, 12 Februari 2026

UNIVERSITAS NASIONAL

Dosen Pembimbing : Ketua Prodi Sarjana Administrasi Publik


Prof. Drs. Rusman B. Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D.


Aberar Guridno, M.AP.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS NASIONAL

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Syelvia Nanda Gitiya

Nomor Pokok Mahasiswa : 223515516069

Program Studi : Administrasi Publik

Kekhususan : -

Judul Skripsi : *Good Governance* dalam Sistem Merit pada Kenaikan
Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut
Republik Indonesia

Diajukan Untuk : Memenuhi salah satu dari persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik, Universitas Nasional

Disahkan

Jakarta, 06 Maret 2026

UNIVERSITAS NASIONAL

Dosen Pembimbing

Prof. Drs. Rusman B. Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D.

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Aos Yuli Firdaus, S.I.P., M.Si.

ii

UNIVERSITAS NASIONAL

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Syelvia Nanda Gitiya
NPM : 223515516069
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Skripsi : *Good Governance* dalam Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

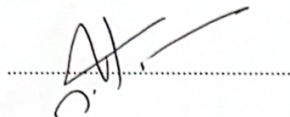
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional

DEWAN PENGUJI

Penguji 2 /
Ketua Sidang : Dr. Mary Ismowati, M.Si.

Penguji 1 : Dr. Tr. Hilmi Rahman Ibrahim, M.Si.

Pembimbing : Prof. Drs. Rusman Burhanudin
Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D.



Ditetapkan di Jakarta

Tanggal : 06 Maret 2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS NASIONAL

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syelvia Nanda Gitiya
NPM : 223515516069
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Skripsi : Sistem Merit dalam Kenaikan Pegawai Negeri Sipil di
Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi ini merupakan hasil penelitian, pemikiran, pemaparan, dan hasil analisis asli saya sendiri. Saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah pada Universitas Nasional atau Perguruan Tinggi lainnya.

Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Nasional. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 12 Februari 2026

Yang membuat pernyataan



Syelvia Nanda Gitiya

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, penulis mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT atas kesehatan, keberkahan dan kelancaran yang diberikan-Nya. Dengan rahmat dan hidayah-Nya, setelah melewati berbagai tantangan dan liku kehidupan yang penuh perjuangan penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu dengan judul “**Good Governance dalam Sistem Merit pada Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia**”. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nasional.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai kekurangan yang perlu diperbaiki. Namun demikian, keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang telah memberikan motivasi dan semangat sepanjang proses ini. Oleh karena itu, penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Drs. El Amry Bermawi Putera, M.A., selaku Rektor Universitas Nasional.
2. Dr. Aos Yuli Firdaus, S.IP., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional.
3. Bapak Nursatyo, S.Sos, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional.
4. Dr. Mary Ismowati, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan, SDM dan PPMK Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional.
5. Bapak Aberar Guridno M.AP., selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional yang selalu memberikan arahan kepada mahasiswanya.

6. Bapak Khoiroul Abror Ad-Dluha Ghoni, S.AP., M.AP., selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional.
7. Prof. Drs. Rusman Burhanudin Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk berdiskusi, membimbing, serta mengarahkan penulis sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Nasional, atas ilmu pengetahuan dan wawasan yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Pengajaran dan bimbingan yang telah penulis terima dari Bapak/Ibu dosen sangat berperan dalam membentuk pemahaman saya di bidang Administrasi Publik.
9. Pihak Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI), khususnya kepada Pak Nanang Saehu bagian Kepegawaian yang telah membantu kelancaran administrasi penelitian penulis.
10. Segenap informan penelitian di Bakamla RI, yaitu Pak Agis, Pak Wahyu, Pak Faiq, dan Pak Davit, terima kasih atas waktu, informasi, dan bantuan yang diberikan selama proses pengambilan data.
11. Teristimewa untuk orang tua tercinta, Mama dan Ayah, serta adik-adik tersayang Brian dan Fira. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, dukungan moril maupun materil, serta kasih sayang yang menjadi kekuatan terbesar penulis dalam menyelesaikan studi ini.
12. Kepada Budhe dan Pakde yang penulis panggil Ibu dan Bapak, terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala bantuan dan kasih sayang yang luar biasa. Penulis merasa sangat beruntung dan bersyukur telah dianggap serta disayangi layaknya anak sendiri.
13. Kepada sepupu saya, Mba Syifa, terima kasih banyak atas bimbingan, arahan, dan waktu yang telah diluangkan untuk membantu penulis memahami liku-liku penyusunan skripsi ini hingga selesai.

14. Kakak tingkat saya, Kak Sabina dan Kak Ghefira, terima kasih karena selalu bersedia direpotkan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penulis di saat sedang kebingungan.
15. Sahabat-sahabat tersayang, Anak Islam (Nisa, Fanny, Ilsa, Zei, Nafla, Nita, dan Dini). Terima kasih telah menjadi sistem pendukung terbaik, pemberi semangat, dan teman berbagi suka duka selama masa kuliah hingga pengerjaan skripsi ini.
16. Teman-teman seperjuangan satu bimbingan skripsi dan seluruh teman-teman Program Studi Administrasi Publik angkatan 2022, terima kasih atas kebersamaan dan dukungannya.

Akhir kata, penulis memanjatkan doa kepada Allah SWT agar senantiasa membalas segala ketulusan dan kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi para pembaca, instansi terkait, serta berkontribusi bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik di masa yang akan datang.

Jakarta, 12 Februari 2026



Syelvia Nanda Gitiya

ABSTRAK

Nama : Syelvia Nanda Gitiya
Program Studi : Administrasi Publik
Dosen Pembimbing : Prof. Drs. Rusman B. Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D.
Judul : *Good Governance* dalam Sistem Merit pada Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan administratif dan menganalisis strategi Bagian Kepegawaian Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI) dalam mempertahankan prinsip sistem merit pada proses kenaikan pangkat PNS. Implementasi sistem merit menjadi krusial seiring berlakunya kebijakan percepatan layanan kenaikan pangkat dari dua periode menjadi enam periode dalam setahun. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan indikator *Good Governance* (transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan efektivitas). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Bakamla RI berada pada kategori “Baik” dengan peningkatan Indeks Merit dari 255 (2023) menjadi 280 (2024). Strategi utama yang dilakukan meliputi digitalisasi melalui integrasi e-Kinerja dan SIAN, pendekatan proaktif (*forecasting*) untuk mitigasi data, serta pembentukan jaringan *Person in Charge* (PIC) di unit kerja daerah. Meskipun target organisasi tercapai, penelitian menemukan kendala pada keterbatasan jumlah staf verifikator (rasio 2 orang berbanding 1.488 personel), serta perbedaan paradigma antara pimpinan berlatar belakang militer dengan regulasi ASN. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan infrastruktur digital dan sinkronisasi regulasi internal menjadi kunci keberlanjutan sistem merit di lingkungan paramiliter.

Kata kunci: ASN, Bakamla RI, *Good Governance*, Kenaikan Pangkat, Sistem Merit.

ABSTRACT

Nama : Syelvia Nanda Gitiya
Program Studi : Administrasi Publik
Dosen Pembimbing : Prof. Drs. Rusman B. Ghazali, S.H., M.Si., Ph.D.
Judul : *Good Governance* dalam Sistem Merit pada Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

This research aims to identify administrative challenges and analyze the strategy of the Personnel Division of the Indonesian Maritime Security Agency (Bakamla RI) in maintaining merit system principles within the civil servant (PNS) promotion process. The implementation of the merit system has become crucial following the policy change that accelerated promotion services from two periods to six periods per year. The research method employed is descriptive qualitative with a case study approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and documentation, subsequently analyzed using Good Governance indicators (transparency, accountability, equity, and effectiveness). The results indicate that the application of the merit system at Bakamla RI is categorized as "Good," with the Merit Index increasing from 255 (2023) to 280 (2024). Key strategies include digitalization through e-Kinerja and SIASN integration, a proactive "forecasting" approach for data mitigation, and the establishment of a Person in Charge (PIC) network in regional units. Despite achieving organizational targets, the study identifies constraints such as the limited number of verification staff (a ratio of 2 persons to 1,488 personnel), low administrative literacy among employees, digital infrastructure issues on ships, and paradigm differences between military-background leaders and ASN regulations. This research concludes that strengthening digital infrastructure and synchronizing internal regulations are essential for the sustainability of the merit system within a paramilitary environment.

Keywords: ASN, Bakamla RI, Good Governance, Merit System, Promotion.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PERBAIKAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN JUDUL SKRIPSI	v
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Konsep Good Governance	15
2.2.2 Reformasi Birokrasi.....	26
2.2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
2.2.4 Sistem Merit.....	37
2.2.5 Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil	38
2.3 Kerangka Pemikiran	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1 Pendekatan Penelitian.....	43
3.2 Jenis Penelitian	43
3.3 Sumber Data	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data	44
3.4.1 Observasi	44
3.4.2 Wawancara	45
3.4.3 Dokumentasi	45
3.5 Informan Penelitian	45
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	47
3.6.1 Pengolahan Data	48
3.6.2 Teknik Analisis Data	49
3.7 Lokasi Penelitian	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum	51
4.1.1 Badan Keamanan Laut Republik Indonesia	51

4.1.2 Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi.....	53
4.1.3 Visi dan Misi Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.....	58
4.1.4 Sumber Daya Manusia Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.....	59
4.2 Implementasi Sistem Merit Kenaikan Pangkat	61
4.3 Tantangan Administratif dalam Penerapan Sistem Merit	65
4.3.1 Keterbatasan Sumber Daya Manusia Pengelola (Struktural)	65
4.3.2 Rendahnya Literasi Administratif dan Budaya Organisasi Multikultur	66
4.3.3 Kendala Infrastruktur Digital dan Geografis	67
4.4 Strategi Mempertahankan Prinsip Sistem Merit PNS Pelaksana	69
4.4.1 Transparansi dalam Alur Informasi Kenaikan Pangkat.....	73
4.4.2 Akuntabilitas dalam Validasi Berjenjang dan Digital	77
4.4.3 Keadilan dalam Pelayanan Karier Pegawai	79
4.4.4 Efektivitas Strategi dalam Pencapaian Target Organisasi	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN	91



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 2. 2 Area Perubahan dan Hasil yang Diharapkan.....	26
Tabel 2. 3 Kerangka Pemikiran	42
Tabel 3. 1 Informan Penelitian	46
Tabel 4. 1 Komposisi Personel Bakamla RI.....	60
Tabel 4. 2 Komposisi Personel Biro Umum.....	60
Tabel 4. 3 Perbandingan Periode Kenaikan Pangkat.....	63
Tabel 4. 4 Kendala Administratif Sistem Merit PNS Pelaksana	68
Tabel 4. 5 Rencana Strategis Sistem Merit PNS Pelaksana	73
Tabel 4. 6 Capaian Indikator Efektivitas Sistem Merit Bakamla RI.....	83



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi	27
Gambar 2. 2 Konsep Sistem Merit	37
Gambar 3. 1 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman.....	49
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Badan Keamanan Laut RI.....	55
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Sekretariat Utama Bakamla RI	56
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Biro Umum Badan Keamanan Laut RI	57
Gambar 4. 4 Tampilan Antarmuka Sistem Monitoring Layanan BKN	76
Gambar 4. 5 Alur Strategi Integrasi Kenaikan Pangkat.....	79
Gambar 4. 6 Tampilan Halaman Buka Tiket pada Sistem Helpdesk BKN.....	81



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara	92
Lampiran 2	Transkrip Wawancara.....	97
Lampiran 3	Surat Permohonan Penelitian	113
Lampiran 4	Surat Persetujuan Penelitian.....	114
Lampiran 5	Dokumentasi.....	115
Lampiran 6	Hasil Turnitin	116
Lampiran 7	Penugasan Pembimbing Skripsi.....	118
Lampiran 8	Laporan Konsultasi Bimbingan.....	119
Lampiran 9	Surat Keterangan Pendamping Ijazah	120
Lampiran 10	Daftar Riwayat Hidup	121

