

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT PADA ASPEK
MANAJEMEN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA : STUDI DI
DINAS KEHUTANAN PROVINSI LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

**AGUSNI REZA
NPM 2116041034**



**FAKULTAS ILMU POLITIK DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT PADA ASPEK MANAJEMEN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA : STUDI DI DINAS KEHUTANAN PROVINSI LAMPUNG

Oleh

AGUSNI REZA

Sistem merit adalah salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia aparatur yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan sampai dengan pensiun pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan sistem merit dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah *mix methode* dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif secara *sequentiel explanatory*. Data dikumpulkan melalui wawancara, kusisioner, observasi, dokumentasi. Model implementasi kebijakan dari Edward III (1980) dengan empat indikator yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan sistem merit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sistem merit telah telah berjalan dengan baik, meskipun belum optimal pada keseluruhan indikator. Kemudian, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sudah diterapkan secara konsisten. Faktor pendukung yaitu komitmen pimpinan, teknologi informasi, dan koordinasi antar Lembaga, sedangkan faktor penghambat yaitu keterbatasan sumber daya manusia, kesenjangan pemahaman kebijakan, serta belum meratanya sosialisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dalam memperkuat implementasi kebijakan sistem merit secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Sistem Merit, Implementasi Kebijakan, Manajemen Kinerja, Edward III

ABSTRACT

Implementation of the merit system policy on the performance management aspect of state civil servants: a study at the Lampung Provincial Forestry

By

AGUSNI REZA

The merit system is a system in human resource management for civil servants that prioritizes qualifications, competencies, and performance in the planning process up to employee retirement. This study aims to determine how the merit system policy is implemented and to identify supporting and inhibiting factors in its implementation. The research method used is a mixed method with a qualitative and quantitative approach in a sequential explanatory manner. Data were collected through interviews, questionnaires, observations, and documentation. The policy implementation model from Edward III (1980) with four indicators: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure was used to analyze the factors influencing the merit system policy. The results of the study indicate that the implementation of the merit system policy has been running well, although not optimal in all indicators. Furthermore, communication, resources, disposition, and bureaucratic structure have been applied consistently. Supporting factors include leadership commitment, information technology, and coordination between institutions, while inhibiting factors include limited human resources, gaps in policy understanding, and uneven socialization. This study is expected to provide input for the Lampung Provincial Forestry Service in strengthening the implementation of the merit system policy in a sustainable manner.

Keywords: Merit System, Policy Implementation, Performance Management, Edward III

**JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM
MERIT PADA ASPEK MANAJEMEN
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA :
STUDI DI DINAS KEHUTANAN PROVINSI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Agusni Reza

Nomor Pokok Mahasiswa : 2116041034

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.

NIP. 19750720 200312 1 002

Apandi, S.Sos., M. Si.

NIP. 196207071983031005

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

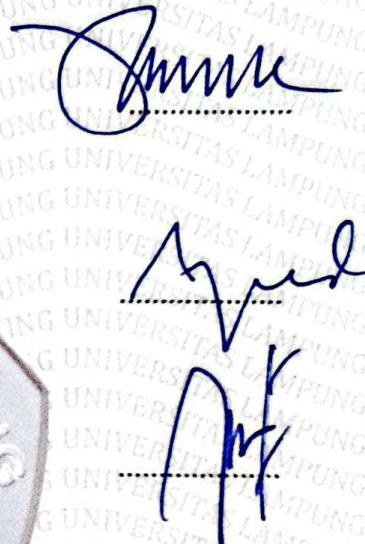
Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.I.P., M.Si.

NIP. 19700914 200604 2 010

MENGESAHKAN

1. Tim Pengudi

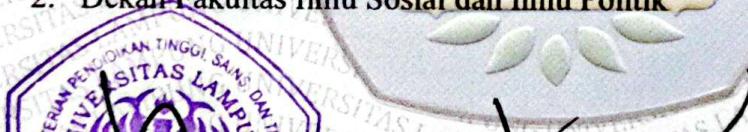
Ketua : Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.



Sekretaris : Apandi, S.Sos., M. Si.

Pengudi : Prof. Dr. Yulianto, M.Si.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Ir. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si

NIP. 19760821 200003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 24 Oktober 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 24 Oktober 2025
Yang membuat pernyataan,



Agusni Reza
NPM. 2116041034

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir pada 10 Agustus 2002 di Tigo Jangko, Kabupaten Tanah Datar. Penulis merupakan putri bungsu dari Bapak (Alm) Muhamad Suhur dan Ibu Desmawati. Adapun Riwayat Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari Taman Kanak-Kanak di TK Kembang yang diselesaikan pada tahun 2009 Selanjutnya, penulis menempuh Pendidikan ke Sekolah dasar (SD) Negeri 38 Tigo Jangko yang diselesaikan pada tahun 2015, Setelah itu, penulis melanjutkan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Tanah Datar yang diselesaikan pada tahun 2018. Kemudian pada tahun 2018, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Lintau Buo yang diselesaikan pada tahun 2021.

Pada tahun 2021 penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selama menjadi mahasiswa penulis aktif dalam organisasi internal. Penulis mengikuti Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) pada bidang Dana dan Usaha (DANUS).

Pada tahun 2024 periode Januari-Februari penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Gunung Sangkaran, Kecamatan Blambangan Umpu, Kabupaten Way Kanan, Provinsi Lampung. Selanjutnya Pada Februari-Agustus 2024, penulis melakukan magang selama enam bulan di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung pada Bidang penyuluhan kehutanan.

MOTTO

“"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya".

- Surat Al-Baqarah ayat 286

“Perang telah usai aku bisa pulang ku baringkan panah dan berteriak MENANG”

- Nadin

“Hadapi semua langsung di muka, apapun yang terjadi tidak apa, setiap hari ku bersyukur melihat mu berselimut harapan, berbekal cerita”

- Hindia (Baskara putra)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirobbil`alamin

Segala puji dan Syukur kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Pengasih, lagi Maha Penyayang Sholawat serta Salam tak lupa dihaturkan kepada Nabi Muhammad Saw. Dengan penuh ketulusan hati. Karya ini penulis persembahkan kepada :

Ibu dan Bapak Tercinta

Ibu Desmawati dan Alm. Bapak M. Suhur yang senantiasa memberikan, semangat, dukungan, dan doa yang tiada henti mengiringi setiap langkah penulis, hingga penulis sampai pada tahap ini.

Uni dan Uda Tersayang

Uni Elpira Rozi S. Pd. dan Uda Aji Masaid tersayang yang memberikan dukungan, baik materi, perhatian, maupun doa, sehingga penulis dapat menempuh perjalanan pendidikan ini.

Serta

Para Dosen dan Civitas Akademi,

Yang telah melimpahkan ilmu pengetahuan dan membimbing penulis hingga berada titik ini

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala karunia, rahmat, dan bimbingan- nya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Sistem Merir pada Aspek Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara : Studi di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung”** dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Namun berkat pertolongan Allah SWT serta dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, seluruh kendala tersebut dapat diatasi dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada seluruh pihak yang telah berperan dalam perjalanan akademik ini. Secara khusus, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta Alm.Bapak M. Suhur yang belum sempat mendampingi penulis duduk di bangku perkuliahan dan Ibu Desmawati, penulis mengucapkan terima kasih atas semangat, dukungan, dan doa yang tiada henti mengiringi setiap langkah penulis, hingga penulis sampai pada tahap ini.
2. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S. Sos., M. Si. Selaku dosen pembimbing utama, penulis mengucapkan terima kasih atas waktu yang telah diluangkan , serta bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berarti sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan lebih baik. Semoga Bapak senantiasa diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.
3. Bapak Apandi, S.Sos., M. Si. Selaku dosen pembimbing kedua, yang telah banyak membantu dan memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini. terima kasih atas waktu yang telah diluangkan , serta bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berarti sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan lebih baik. Semoga Bapak senantiasa diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.

4. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M. S. Selaku dosen penguji. Terima kasih atas saran, masukan, dan kritik yang membangun, serta bimbingan yang telah diberikan sehingga penulisan skripsi ini dapat menjadi lebih baik. Semoga Bapak senantiasa diberikan kebahagiaan dan Kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.
5. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si., Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Ibu Dr. Susana Indriyati Caturiani, S. IP., M. Si. Selaku Ketua Juruan Ilmu Adminitrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Dewie Brima Atika, S.I.P., M.SI. Selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unila.
8. Seluruh dosen maupun staf jurusan Adminitrasi Negara atas lingkungan akademik yang kondusif, serta bimbingan dan arahan yang tak terhingga selama penulis menempuh Pendidikan.
9. Mba Wulan dan Mba Uki, selaku staff Jurusan Ilmu Adminitrasi Negara. Penulis mengucapkan terima kasih telah memberikan pelayanan adminitrasi dan membantu penulis dalam kelancaran pengurusan berbagai adminitrasi selama menempuh studi di masa perkuliahan. Semoga senantiasa diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.
10. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala Dinas dan seluruh pihak Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang telah memberikan kesempatan, bantuan, serta dukungan dalam proses penelitian ini. Semoga kita senantiasa diberi kesehatan dan kemudahan oleh Allah SWT. Aamiin.
11. Kepada Bapak Azanu Rudit Septima, S. P, Ibu Pandaria Riliyana. SP., MM, dan Ibu Heni Triana, S. T. P, terima kasih sudah memberikan arahan serta bantuan selama proses pengumpulan data, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga kita senantiasa diberi kesehatan dan kemudahan oleh Allah SWT. Aamiin.
12. Kepada uni tercinta yaitu Elpira Rozi, S.Pd dan uda tercinta yaitu, Zulkifli Defri, Ajis, Aji Masaid, terima kasih atas doa dan dukungan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan. Ucapan terima kasih yang paling mendalam penulis persembahkan khusus kepada Uni Elpira Rozi, S.Pd. dan

Uda Aji Masaид tercinta, yang dengan penuh kasih senantiasa memberikan dukungan baik berupa materi, semangat, maupun doa, sehingga penulis dapat menempuh perjalanan pendidikan sampai tahap ini.

13. Kepada saudara ipar bang viko dan ka rosie terima kasih atas doa, dukungan, dan semangat yang diberikan. Semoga kita senantiasa diberi kesehatan dan kemudahan oleh Allah SWT. Aamiin.
14. Kepada ponakan ku tersayang Farzan, Aiman, Miyuki, terima kasih sudah menjadi penyemangat bagi teca, semoga kalian tumbuh lebih baik yaa.
15. Kepada Keluarga Besar Kaum Khotik Intan yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, dukungan, dan semangat yang diberikan. Semoga kita senantiasa diberi kesehatan dan kemudahan oleh Allah SWT. Aamiin.
16. Kepada teman seperjuanganku “*Lets 'Fly Higher*” Miranda, Alya, Naomi, dan Andjly, terima kasih selalu hadir memberikan semangat, tawa, dan kebersamaan selama menempuh perjalanan akademik ini. Semoga sehat dan sukses selalu!
17. Kepada M Fikri Pangestu, terima kasih sebanyak-banyaknya karena selalu ada dan tak henti-henti memberikan semangat dan dukungan serta bantuan baik itu tenaga, pikiran, materi, maupun moril kepada penulis untuk menyelesaikan Karya Tulis Ilmiah ini. Semoga selalu diberikan kemudahan dan kebahagiaan oleh Allah SWT. Aamiin.
18. Kepada member kosan Muslimah kak uti dan Grace , saya mengucapkan terima kasih atas doa, dukungan, serta semangat yang diberikan. Semoga selalu diberi kemudahan segala urusannya kedepannya. Aamiin.
19. Kepada seluruh teman-teman GILGAMARA Angakatn 2021, terima kasih untuk setiap kebersamaan dan dukungan dari awal perkuliahan hingga kini
20. Kepada seluruh pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dan tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terimaka kasih atas bantuan, semangat, dan doa baik yang diberikan kepada penulis selama ini.
21. Kepada diri sendiri, terima kasih sudah semangat dan tidak takut untuk melangkah lebih jauh, mari temui banyak hal baik lainnya.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat, sumbangsih pemikiran, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dimasa mendatang.

Bandar Lampung, 05 Oktober 2025
Hormat penulis

Agusni Reza

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan.....	12
2.3 Tinjauan Tentang Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	17
2.4 Tinjauan Tentang Aspek Manajemen Kinerja.....	23
2.5 Kerangka pikir	25
III. METODE PENELITIAN	27
3.1 Tipe Penelitian.....	27
3.2 Fokus Penelitian	27
3.3 Lokasi Penelitian	30
3.4 Penentuan Informan.....	31
3.5 Populasi dan Sampel.....	31

3.6 Variabel Penelitian	32
3.7 Jenis dan Sumber Data	33
3.8 Teknik Pengumpulan Data	34
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	37
3.10 Teknik Analisis Data	42
3.11 Teknik Keabsahan Data.....	43
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Gambaran Umum.....	44
4.1.1 Profil Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	44
4.1.2 Tujuan dan Sasaran Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	46
4.1.3 Struktur Organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.....	47
4.2 Hasil Penelitian	47
4.2.1 Komunikasi Pada Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	60
4.2.2 Sumber Daya Pada Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	67
4.2.3 Disposisi Pada Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	74
4.2.4 Struktur Birokrasi Pada Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung ...	79
4.2.5 Analisis Deskriptif Kuantitatif : Persepsi Pegawai Mengenai Implementasi Sistem Merit di Dishut Provinsi Lampung.....	84
4.2.8 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	91
4.3 Pembahasan	93
4.3.1 Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	93
4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.....	100
V. PENUTUP	103
5.1 Kesimpulan	103

5.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN.....	128

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penilaian aspek-aspek sistem merit di Provinsi Lampung tahun 2024.....	4
2. Pelaksanaan sistem merit di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.....	5
3. Penelitian terdahulu.....	10
4. Perbandingan teori implementasi kebijakan.....	17
5. Daftar wawancara.....	35
6. Skala.....	36
7. Skor peringkat untuk kategori.....	36
8. Daftar observasi.....	36
9. Daftar dokumentasi.....	37
10. Hasil pengujian validitas kusioner.....	39
11. Hasil pengujian reliabilitas Instrumenn.....	42
12. Aspek-aspek sistem merit yang harus dilaksanakan di Dinas Kehutanan Berdasarkan Juknis.....	48
13. Persepsi ASN terhadap komunikasi dalam implementasi sistem merit di Dishut Provinsi Lampung.....	85
14. Persepsi ASN terhadap sumber daya dalam implementasi sistem merit di Dishut Provinsi Lampung.....	86
15. Persepsi ASN terhadap disposisi dalam implementasi sistem merit di Dishut Provinsi Lampung.....	87
16. Persepsi ASN terhadap Stuktur birokrasi dalam implementasi sistem merit di Dishut Provinsi Lampung.....	88
17. Kesimpulan seluruh indikator implementasi sistem merit di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.....	89

18. Persepsi ASN terhadap aspek manajemen kinerja dalam implementasi sistem merit di Dishut Provinsi Lampung.....	90
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Kerangka Berpikir.....	26
Gambar 2. Keputusan PERGUB No : G/799/B.07/HK/2024.....	50
Gambar 3. Daftar yang memasuki batas usia pensiun	51
Gambar 4. Keputusan PERGUB No. 872.....	51
Gambar 5. Rekapitulasi usulan kebutuhan pegawai.....	52
Gambar 6. Kesenjangan kualifikasi jabatan.....	53
Gambar 7. analisis kesenjangan kinerja.....	53
Gambar 8. strategi dan program pengembangan kompetensi.....	54
Gambar 9. proposal program pertukaran pegawai.....	54
Gambar 10. Form mentoring.....	55
Gambar 11. matriks pembagian peran dan hasil.....	56
Gambar 12. dialog kinerja.....	56
Gambar 13. dialog kinerja.....	56
Gambar 14. strategi dan program kompetensi.....	57
Gambar 14. rekap pembayaran tunjangan.....	58
Gambar 15. Kebijakan internal.....	58
Gambar 16. kode etik.....	59
Gambar 17. Koordinasi Sistem Merit dengan Pemprov Lampung.....	65
Gambar 18. Grub WhatsApp Pengelola Si PERI.....	70
Gambar 19. Surat Undangan Penilaian Si PERI.....	71
Gambar 20. Sarana Sistem Merit Dishut Provinsi Lampung.....	73
Gambar 21. SOP Dishut Lampung.....	80
Gambar 22. Bagan Stuktur Organisasi.....	83

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era reformasi, upaya menciptakan pemerintahan yang demokratis, bersih, dan berintegritas menjadi prioritas utama bagi masyarakat dan pemerintah Indonesia (Tamariska, 2020). Di dalam *Road Map Reformasi Birokrasi* 2015-2019 dijelaskan bahwa salah satu prioritas utama pemerintah adalah manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, mengingat seluruh proses manajemen SDM aparatur mulai dari perencanaan hingga pemberhentian harus dilaksanakan secara efektif. Pengelolaan yang tidak tepat dapat menghasilkan SDM aparatur yang kurang kompeten, sehingga berdampak pada menurunnya kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik (Fathya, 2019). Oleh karena itu, diperlukan pembaharuan yang berkesinambungan dalam pengelolaan SDM aparatur untuk menciptakan sistem yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional dan berkualitas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah telah mengadopsi berbagai kebijakan strategis, salah satunya dengan menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta ditetapkan perundang-undangan terbaru, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Qalbu, 2024). Di dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, mengamanatkan untuk melaksanakan manajemen sumber daya aparatur negara yang berbasis merit sistem dalam upaya meningkatkan profesionalitas, integritas, netralitas, dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (KASN, 2019).

Menurut pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang menjadikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin dan pensiun pegawai ASN secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi kecacatan.

Pelaksanaan sistem merit bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang efektif, efisien, melayani, bertanggungjawab, bersih, dan terbuka. Sistem merit juga bertujuan untuk memperbaiki penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara sehingga kinerja ASN dapat lebih terukur dan terkontrol tanpa memandang adanya unsur-unsur lain selain dari kompetensi, kompatibilitas, dan kualitas dari ASN itu sendiri (Hapsari, 2024). Oleh karena itu, implementasi sistem merit menjadi keharusan diterapkan disegala lini penyelenggara pemerintahan termasuk di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

Dinas Kehutanan Provinsi Lampung adalah perangkat daerah yang bertanggung jawab kepada kepala daerah dan menjadi unsur pelaksana utama di bidang kehutanan tingkat Provinsi (Rencana Strategis 2019-2024). Kawasan hutan di Provinsi Lampung seluas 1.004.735 hektar atau sekitar 28,45 % dari wilayah daratan Provinsi Lampung, kemudian lebih kurang 564. 954 hektar menjadi wewenang dari pemerintah Provinsi Lampung (Dinas Kehutanan. Com 2024) . Sebagai instansi yang mengelola sumber daya hutan, Dinas Kehutanan Provinsi Lampung memiliki tanggung jawab besar dalam mewujudkan pengelolaan hutan yang berkelanjutan.

Besarnya cakupan kerja yang diemban membutuhkan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tinggi, inovatif, dan berintegritas. Dengan demikian, implementasi sistem merit menjadi sangat penting dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

Pelaksanaan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Pasal 6 ayat 1 dan ayat 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, mengamanatkan bahwa setiap intansi pemerintah harus menyusun *Road Map* penerapan sistem merit. *Road Map* ini berisi rencana aksi yang disertai target capaian dan hasil yang direncanakan, mencakup delapan aspek yaitu perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin, serta perlindungan pelayanan, dan sistem informasi.

Peraturan tersebut juga menetapkan indeks sistem merit sebagai ukuran yang dipakai pada standar penilaian penerapan sistem merit, dimana penilaian sistem merit memiliki kedudukan untuk mengetahui capaian implementasi sistem merit pada instansi pemerintahan. Penilaian sistem merit dilakukan berdasarkan penerapan aspek-aspek dokumen rencana aksi sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 6 ayat 2 dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam rangka mengetahui capaian penerapan sistem merit pada instansi pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung telah menyusun petunjuk teknis penilaian mandiri sistem merit. Hal ini tertuang dalam Peraturan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Nomor 220 Tahun 2023 tentang petunjuk teknis penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan pemerintah Provinsi Lampung. Selain itu Badan Kepegawaian Negara juga membangun aplikasi penilaian mandiri untuk mengetahui penerapan sistem merit di masing-masing perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

Tabel 1. Penilaian aspek-aspek sistem merit di Provinsi Lampung, 2024

No.	Aspek-aspek sistem merit	Nilai Maksimum	Nilai Perangkat Daerah	Nilai Verifikator
1.	Perencanaan kebutuhan	40	40	35
2.	Pengadaan	40	40	38
3.	Pengembangan karir	130	125	72,5
4.	Promosi dan Mutasi	40	40	20
5.	Manajemen kinerja	80	80	70
6.	Penggajian, Penghargaan, dan disiplin	40	40	32,5
7.	Perlindungan dan Pelayanan	16	16	12
8.	Sistem Informasi	24	24	16

Sumber: Aplikasi penilaian mandiri sistem merit (SIPERI)

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1, hasil indeks penilaian aspek-aspek sistem merit di lingkungan pemerintah Provinsi Lampung menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sistem merit di lingkungan intansi pemerintah Provinsi Lampung pada tahun 2024 secara umum telah berjalan dengan baik. Namun, masih terdapat perbedaan signifikan antara nilai yang dilaporkan perangkat daerah dengan nilai verifikator, sehingga mengindikasikan perlunya peningkatan lebih lanjut dalam implementasi kebijakan sistem merit di berbagai instansi pemerintah Provinsi Lampung.

Berdasarkan penilaian mandiri sistem merit yang telah dilaksanakan di lingkungan pemerintah Provinsi Lampung untuk tahun penilaian tahun 2023, Dinas Kehutanan Provinsi Lampung meraih penghargaan terbaik 3 atas keberhasilan menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sedangkan penilaian pada tahun 2024, Dinas Kehutanan Provinsi Lampung mendapatkan penghargaan terbaik 1 dengan predikat baik dalam menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (Dinas Kehutanan com, 2024).

Tabel 2. Pelaksanaan sistem merit di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung

No.	Aspek	Sub Aspek
1.	Perencanaan kebutuhan	1. Menyusun peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka lima tahun 2. Menyusun data pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam jangka lima tahun 3. Menyusun rencana pemenuhan kebutuhan ASN jangka lima tahun
2.	Pengadaan	Menyusun rencana pengadaan ASN untuk tahun yang berjalan
3.	Pengembangan karir	1. Menyusun informasi tentang kesenjangan kualifikasi & kompetensi 2. Menyusun informasi tentang kesenjangan kinerja 3. Menyusun strategi & program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka meningkatkan kapasitas ASN 4. Melaksanakan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja & pertukaran pegawai 5. Melaksanakan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>
4.	Manajemen kinerja	1. Menyusun kontrak kinerja bagi seluruh pegawai yang diturunkan dari Rencana Strategis Organisasi 2. Penggunaan metode penilaian kinerja yang objektif 3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja 4. Ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi
5.	Penggajian, penghargaan, dan disiplin	1. Menyusun kebijakan internal instansi tentang pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja 2. Menyusun kebijakan internal untuk memberikan penghargaan yang bersifat finansial dan non finansial terhadap pegawai yang berprestasi 3. Menyusun kebijakan tentang penegakan disiplin, pelanggaran kode etik, dan kode perilaku pegawai

Sumber : Diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa Dinas kehutanan Provinsi Lampung telah melaksanakan secara keseluruhan aspek-aspek sistem merit berdasarkan petunjuk teknis penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan pemerintah Provinsi Lampung.

Namun, berdasarkan prariset yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 16 januari 2025 bersama Analisis SDM Aparatur Ahli Muda, berdasarkan hasil penilaian sistem merit pada tahun 2024 di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung, pada aspek manajemen kinerja masih terdapat kekurangan dalam subaspek penilaian ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada subaspek tersebut Dinas Kehutanan belum melaksanakan strategi dalam mengatasi kesenjangan kinerja. Hal ini berakibat belum tersusunnya dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) yaitu dokumen yang berisi analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja pegawai serta identifikasi program pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Aspek manajemen kinerja di dalam sistem merit memiliki posisi strategis dibandingkan aspek lainnya, karena menjadi fondasi untuk kinerja yang lebih terukur dengan baik, kemudian menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, mulai dari promosi hingga pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk kinerja sendiri menurut Mangkunegara (2002:67), diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh berdasarkan kualitas dan kuantitas tugas yang telah diselesaikan aparatur sesuai dengan beban tanggung jawabnya (Sandika, F , 2022).

Berdasarkan identifikasi permasalahan dalam melaksanakan tugas dan fungsi Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dari Rencana Strategis (RENSTRA) 2019-2024 juga masih terdapat berbagai kendala, seperti :

1. Pelayanan publik yang belum optimal yang disebakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih terbatas dari segi kualitas dan kuantitas, serta kurangnya sarana menunjang pelayanan publik.
2. Pembaruan dokumen rencana pengelolaan kawasan hutan yang belum optimal.
3. Kasus pembalakan liar masih meningkat, konflik tenurial yang masih tinggi, kerusakan lingkungan yang memiliki potensi besar bencana

- alam, yang disebabkan oleh belum cukupnya jumlah personil dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih kurang, dan
4. Manajemen Kesatuan Pengelolaan Hutan (KHP) dan TAHURA yang belum optimal yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih terbatas dari segi kualitas dan kuantitas.

Jadi, berdasarkan identifikasi permasalahan diatas menunjukkan bahwa manajemen kinerja aparatur di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung masih belum efektif, karena belum optimalnya dalam menjalankan tugas dan fungsi yang disebabkan oleh kualitas dan kuantitas aparatur yang masih kurang.

Untuk memahami lebih lanjut implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung, peneliti menganalisis permasalahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kebijakan. Analisis tersebut menggunakan kerangka teori Edward III yang menekankan empat faktor utama dalam implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Penggunaan teori Edward III (1980) juga mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Permana Andry Prasetya (2022) tentang implementasi kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bangka Selatan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa indikator keberhasilan teori implementasi kebijakan oleh Edward III (1980) relevan dengan prinsip-prinsip sistem merit seperti terbuka, kompetensi, kualifikasi, dan kinerja.

Mengacu pada fenomena-fenomena yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan bahasan “Implementasi Kebijakan Sistem Merit pada Aspek Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara : Studi di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang termuat pada latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang termuat pada rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan proses implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.
2. Untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.
3. Untuk memberikan saran atau masukan terkait perbaikan dan penyempurnaan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut adalah beberapa manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan keilmuan administrasi negara yang berhubungan langsung dengan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di instansi-instansi pemerintahan di Provinsi Lampung. Selanjutnya, diharapkan

penelitian ini dapat menjadi standar bagi para peneliti berikutnya pada disiplin ilmu yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian yang dihasilkan diharapkan mampu memperkaya wawasan, pengetahuan dan juga informasi sebagai referensi khususnya Dinas Kehutanan Provinsi Lampung, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya yang memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada studi-studi sebelumnya sebagai salah satu dasar untuk memperkaya teori dan referensi yang digunakan dalam kajian yang sedang dilakukan. Peneliti merujuk pada tinjauan penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema yang akan diteliti. Berikut adalah rangkuman penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3. Penelitian terdahulu

No.	Nama dan Judul Peneliti	Fokus/Variabel	Hasil Penelitian
1.	Zebua, Pemli Yafertinus (2019), Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian yaitu untuk mengetahui implementasi sistem merit dalam penempatan kerja. Teori yang digunakan yaitu teori Van Meter dan Van Horn.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum optimalnya implementasi sistem merit dalam penempatan kerja, serta aspek tujuan dan sasaran kebijakan, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana belum dilaksanakan secara optimal.
2.	Daffa, Adyatama Raihan (2022) Pelaksanaan sistem merit terhadap manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian yaitu pelaksanaan sistem merit terdapat manajemen kinerja ASN. Teori yang digunakan teori pelaksanaan oleh George R. Terry dan teori manajemen kinerja oleh Wibowo.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit sudah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari indikator komunikasi, penyusunan staff, motivasi, pengarahan sudah sudah dijalankan secara optimal.
3.	Permana, Andry Prasetya & Taufik Rahmad (2023) Implementasi	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit pada seleksi

	kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bangka Selatan.	yaitu pelaksanaan sistem merit pada seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi. Teori yang digunakan yaitu implementasi kebijakan menurut Edward III.	terbuka JPT sudah efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit.
4.	Budiono, Ari Putra (2024) Sistem merit dalam transformasi jabatan stuktural ke jabatan fungsional analis kebijakan di sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian yaitu pelaksanaan sistem merit dalam penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan stuktural ke jabatan fungsional. Teori yang digunakan yaitu dimensi sistem merit (Pendidikan dan pelatihan, keterampilan, pengalaman, etika, dan masa kerja).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum terlaksananya secara efektif prinsip sistem merit dalam kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kabupaten OKI. Hal ini terlihat dari belum sepenuhnya memenuhi dimensi sistem merit terutama dalam Pendidikan dan pelatihan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki oleh JFAK.
5.	Ma'mur, Resky Maharani (2024) Analisa penerapan kebijakan sistem merit aspek promosi dan mutasi pada tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian yaitu penerapan kebijakan sistem merit pada tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia. Teori analisis kebijakan publik dari William, N. Dunn.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem sudah berada dikategori yang baik pada Tingkat kementerian dan Lembaga di Indonesia pada tahun 2022.

Sumber : diolah oleh peneliti 2024

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang peneliti paparkan, penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki persamaan menggunakan menggunakan teori implementasi kebijakan oleh George Edward III (1980), sedangkan perbedaan penelitian yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan untuk memperoleh data yaitu *mixed methode*, sedangkan penelitian- penelitian terdahulu hanya menggunakan metode kualitatif saja. Kemudian, perbedaan juga terletak pada fokus penelitian hanya pada salah satu aspek sistem merit saja yaitu aspek manajemen kinerja dan lokus penelitian di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

2.2 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan

2.2.1 Pengertian kebijakan publik

Secara terminologi definisi kebijakan publik (*public policy*) mempunyai makna yang berbeda, sehingga dapat diklasifikasikan menurut sudut pandang penulis dalam mengartikannya. Menurut Thomas R Dye (2013) mendefinisikan kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuan dan kebijakan negara tersebut yang meliputi semua tindakan pemerintah, bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah atau pejabatnya. Kemudian, sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah termasuk kebijakan negara yang mempunyai pengaruh besar dengan sesuatu yang dilakukan pemerintah (Igiris, 2022).

Menurut Anderson (1984) definisi kebijakan adalah suatu tindakan yang mempunyai tujuan yang dilakukan oleh seorang pelaku atau sejumlah pelaku untuk memecahkan suatu masalah. Kebijakan terbagi menjadi dua yaitu substantif dan *prosedural*. Kebijakan substantif merupakan apa yang harus dilakukan oleh pemerintah sedangkan kebijakan *prosedural* merupakan siapa dan bagaimana kebijakan tersebut dilaksanakan (Igiris, 2022).

Menurut Nurcholis (2007) definisi kebijakan adalah keputusan suatu organisasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang berisi tentang ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan acuan perilaku dalam mengambil keputusan lebih lanjut, yang wajib dilakukan oleh kelompok sasaran maupun organisasi yang implementor kebijakan dan implementasi suatu kebijakan yang sudah ditentukan baik dalam ikatan dengan organisasi pelaksana ataupun dengan kelompok sasaran (Igiris, 2022).

Jadi, berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan sebuah rumusan kebijakan yang diadopsi oleh

pemerintah untuk dilaksanakan untuk meraih suatu tujuan tertentu, baik berupa peraturan pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah yang pada hakikatnya bersifat mengikat dan mengatur kehidupan suatu organisasi atau negara.

2.2.2 Pengertian implementasi kebijakan publik

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) definisi "implementasi" berkaitan dengan bagaimana suatu kebijakan dijalankan, yang mencakup berbagai aktivitas yang terjadi setelah kebijakan tersebut ditetapkan. Adapun istilah "kebijakan" merujuk pada berbagai langkah yang diambil pemerintah serta perilaku negara secara keseluruhan. Jadi implementasi kebijakan dalam prosesnya, menghubungkan tiga elemen penting yaitu, target kebijakan, proses pelaksanaan, dan hasil dari tindakan pemerintah (Pramono, 2020).

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Pramono 2020).

Menurut Peter deLeon dan Linda deLeon (2001), menyatakan bahwa pendekatan-pendekatan dalam implementasi kebijakan publik dapat dikelompokkan menjadi tiga generasi, yaitu : 1) Pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya. Pada generasi ini, implementasi kebijakan berimpitan dengan studi pengambilan studi di sektor publik. (2) Pada tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat "dari atas ke bawah". Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi

untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik.

(3) Pada tahun 1990-an memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksana implementasi kebijakan yang lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (Maulana, 2019).

2.2.3 Model implementasi kebijakan

Para ahli kebijakan berpendapat bahwa terkait dengan implementasi kebijakan ada faktor yang mempengaruhi implementasi suatu kebijakan. Implementasi kebijakan memiliki faktor pendorong dan faktor penghambat yang mempengaruhi, sehingga dimungkinkan tujuan kebijakan menjadi mudah dan sulit dicapai (Siregar, 2022). Ada beberapa model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh para ahli kebijakan.

1. Model Van Meter dan Van Horn (1975)

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) dalam (Siti, 2022) menjelaskan tentang model ini disebut sebagai model proses implementasi kebijakan. Dalam model ini implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik. Menurut Van Meter dan Van Horn terdapat 6 variabel yang membentuk hubungan antara kebijakan dengan kinerja yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan, harus jelas dan terukur sehingga dapat teralisisir.
2. Sumber daya, implementasi kebijakan perlu adanya dukungan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia.
3. Komunikasi antar organisasi, perlu banyak program implementasi sebuah program dukungan dan koordinasi dengan instansi lain.
4. Karakteristik pelaksana, mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi.

5. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik, dalam variabel ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.
6. Disposisi implementor, mencakup respon implementor seperti respon implementator terhadap kebijakan, dan intensitas disposisi implementator, yaitu preferensi nilai yang dimiliki oleh implementator.

2. Model Ripley dan Franklin (1985)

Menurut Ripley dan Franklin (1985) dalam (Igiris, 2022) implementasi kebijakan yaitu pendekatan “kepatuhan” dan pendekatan “faktual”. Pendekatan kepatuhan muncul dari literatur administrasi publik dan memusatkan perhatian pada tingkat kepatuhan agen atau individu bawahan terhadap agen atau individu atasannya. Perspektif kepatuhan merupakan analisis karakter dan kualitas perilaku organisasi. keberhasilan implementasi kebijakan program ditinjau dari tiga faktor, yaitu :

1. Mengukur implementasi dari kepatuhan aparatur pelaksana.
2. Keberhasilan implementasi diukur dari kelancaran rutinitas dan tiadanya persoalan.
3. Implementasi yang berhasil mengacu pada kinerja yang memuaskan semua pihak terutama kelompok penerima manfaat program.

3. Model Edwards III (1980)

Model ini memiliki perspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edwards III (1980) dalam (Kasmad, 2018) dengan melabeli model implementasi kebijakan yang *direct and indirect impact on implementation*. Dalam model ini terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu :

1. Komunikasi

Sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan, karena tujuan dan sasaran harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran sehingga bisa menghindari distorsi implementasi.

2. Sumberdaya

Faktor penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya meliputi sumber daya manusia yang meliputi kompetensi aparatur pelaksana, dan sumber daya finansial.

3. Disposisi

Sifat atau karakteristik yang dimiliki oleh implementor atau pelaksana seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis.

4. Struktur Birokrasi

Organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur yang penting dari organisasi yaitu adanya prosedur operasi yang standar atau *Standard Operating Procedures (SOP)*.

Edward III merupakan seorang ilmuwan politik yang mengembangkan konsep kesenjangan implementasi. Pandangan ini menekankan pada kesenjangan antara perumusan kebijakan di tingkat legislatif atau eksekutif dengan pelaksanaannya di lapangan. Edward III juga percaya bahwa banyak kebijakan yang gagal dilaksanakan dengan efektif karena adanya berbagai hambatan atau masalah dalam tahap implementasi. Penyebab kesenjangan implementasi bisa disebakan oleh faktor-faktor ketidakcocokan antara kebijakan yang dirumuskan dengan keadaan dilapangan, kurangnya sumber daya atau dukungan, resistensi dari pihak yang terlibat dalam implementasi, serta kekurangan koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat. Oleh karena itu, pandangan ini menegaskan untuk pentingnya memahami dan mengatasi kendala

implementasi yang muncul agar kebijakan bisa mencapai tujuannya dengan berhasil.

Perbandingan antara pandangan Van Meter dan Van Horn, Ripley dan Franklin, dan Edward III dalam konteks implementasi kebijakan menunjukkan bahwa ketiganya menyoroti pentingnya melihat implementasi kebijakan lebih luas dari sekedar proses teknis. Berikut adalah perbandingan teori implementasi kebijakan antara Van Meter dan Van Horn, Ripley dan Franklin, dan Edward III.

Tabel 4. Perbandingan teori implementasi kebijakan

Van Meter dan Van Horn	Ripley dan Franklin	Edward III
Menekankan pada proses implementasi kebijakan	Menekankan pada kepatuhan pelaksana kepada atasan	Menekankan pada kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan kebijakan

Sumber: diolah peneliti, 2025

2.3 Tinjauan Tentang Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara

2.3.1 Manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara

Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur adalah elemen terpenting bagi intansi pemerintah, karena berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Mengingat begitu pentingnya SDM Aparatur, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi juga harus sesuai dengan sasaran strategis (*Strategic alignment*) dan tujuannya, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus mendukung misi utama organisasi. Manajemen SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) dilakukan guna

untuk meningkatkan motivasi, produktivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga bisa berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Haeli, 2018).

Organisasi pemerintah membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi yang tepat, jujur, dan berdedikasi. Maka, untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang produktif, efektif, dan efisien, diperlukan sistem pengelolaan SDM yang mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi individu di dalamnya. Sistem tersebut harus berlandaskan prinsip efisiensi, efektivitas, keadilan, transparansi, serta bebas dari kepentingan politik, individu, atau kelompok tertentu. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif dapat terbentuk, sehingga pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi (Haeli, 2018).

Sistem merit berdasarkan pada obyektivitas dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara menjadi pilihan bagi berbagai organisasi untuk mengelola Sumber Daya Manusia. Dalam sistem merit manajemen ASN menjadikan kualifikasi, kemampuan, pengetahuan dan juga keterampilan pegawai sebagai acuan, sehingga menjadi tonggak untuk menghasilkan pegawai yang kompeten dan “Bahagia” dalam organisasi karena mereka memiliki kepercayaan dalam organisasi dengan adanya keadilan (Haeli, 2018).

2.3.2 Pengertian sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara

Sistem merit pada dasarnya adalah konsepsi dalam manajemen Sumber daya Manusia (SDM) yang menggambarkan diterapkannya obyektifitas dalam keseluruhan proses dalam manajemen atau pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni pada pertimbangan kemampuan dan prestasi individu untuk melaksanakan pekerjaannya (kompetensi dan kinerja). Pengambilan keputusan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ASN harus didasarkan pada

kemampuan, kualifikasi dan tidak berdasarkan pada pertimbangan subyektif seperti afiliasi politik, etnis, dan gender (Heli, 2018).

Istilah "merit" berasal dari bahasa Inggris yang berarti sesuatu yang berkualitas, dihargai, baik, penting, dan bernilai guna, sebagaimana dijelaskan dalam kamus *britanica*. Sementara itu, sistem merit merujuk pada sekumpulan komponen atau unsur yang bekerja bersama sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, sistem merit dapat diartikan sebagai serangkaian elemen yang saling berinteraksi dan terhubung dengan tujuan menghasilkan hasil yang berkualitas dan bernilai guna (Sandinirwan dkk, 2022).

Sistem merit merupakan sistem yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara di Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang mengartikan bahwa : "Sistem merit adalah penyelenggaraan sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) 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.

Menurut Halim (2020), sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara agar jabatan diisi oleh calon yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan, baik dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif.

Menurut *Merriam-Webster Dictionary* sistem merit merupakan sistem yang dimana rekrutmen dan promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan oleh koneksi politik. Sistem merit merupakan lawan dari

spoil system, yaitu sistem dimana jabatan di pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga, atau pendukung partai yang berkuasa (Negara, 2018).

Berdasarkan pernyataan diatas, sistem merit merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan pada penempatan, promosi, dan penilaian pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja mereka. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa posisi jabatan diisi oleh individu yang benar-benar memenuhi syarat dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti hubungan politik atau latar belakang pribadi.

2.3.3 Prinsip-prinsip sistem merit

Rahmawati dan Ermana (2021) menjelaskan bahwa sistem merit memiliki prinsip untuk mendapatkan aparatur yang berkompeten dan berintegritas, prinsip-prinsip sistem merit yaitu :

1. Melaksanakan rekrutmen, seleksi, dan berkompetisi secara transparan dan adil.
2. Tidak membeda-bedakan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).
3. Memberikan remunerasi yang sesuai untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi.
4. Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan publik.
5. Manajemen ASN secara efektif dan efisien seperti, mempertahankan atau memisahkan ASN berdasarkan kinerja yang dilaksanakan.
6. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada ASN.
7. Memberikan perlindungan kepada ASN dari pengaruh politis yang kurang pantas.
8. Adanya perlindungan bagi ASN.

2.3.4 Tujuan dan manfaat sistem merit

Tujuan penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu :

1. Merekrut Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, memiliki integritas, dan adanya kesesuaian penempatan jabatan birokrasi dengan kompetensi yang dimiliki.
2. Kemampuan dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih dikembangkan lagi.
3. Melindungi karir Aparatur Sipil Negara (ASN) dari intervensi politik dan tindakan semena-mena dan memberikan kepastian karir.
4. Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara efektif dan efisien.
5. Memberikan *reward* dan *punishment* bagi Aparatur Sipil Negara secara adil dan layak sesuai dengan kinerjanya.

Rahmawati dan Permana (2021) menjelaskan bahwa implementasi sistem merit dapat memberikan manfaat dalam manajemen pemerintahan, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), manfaat sistem merit yaitu :

1. Sistem merit dapat memberikan kontribusi terhadap penurunan biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.
2. Sistem merit memberikan pengawasan langsung untuk tingkatan tertentu agar bisa mempertahankan kualitas yang diinginkan.
3. Mampu mendorong pegawai untuk menggunakan waktu dengan efektif.
4. Adanya sistem merit biaya tenaga kerja lebih akurat.
5. Memberikan motivasi untuk pegawai meningkatkan kinerjanya, karena kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan.

Implementasi sistem merit juga memberikan manfaat berupa penilaian prestasi kerja pegawai yang ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan institusi/organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja
2. Keputusan penempatan
3. Penyesuaian kompensasi
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Defisiensi proses penempatan staf
7. Ketidakakuratan informasi
8. Tantangan-tantangan eksternal
9. Kesalahan rancangan pekerjaan
10. Kesempatan kerja yang sama
11. Umpan balik pada Sumber Daya Manusia (SDM)

2.3.5 Ruang lingkup sistem merit

Menurut pasal 3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, ruang lingkup sistem merit yaitu :

1. Melakukan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil dengan Menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur berkelanjutan
2. Memperlakukan pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan sama
3. Mengelola pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien
4. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja
5. Memberikan penghargaan pegawai yang tinggi
6. Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin
7. Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan Masyarakat
8. Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan

9. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai Aparatur Sipil Negara
10. Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi
11. Melindungi pegawai Aparatur Sipil Negara dari intervensi politik dan Tindakan kesewenang-wenangan, dan
12. Memberikan perlindungan kepada pegawai

2.3.6 Aspek-aspek sistem merit

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, dalam penerapan sistem merit terdiri dari 8 aspek yang harus dipenuhi oleh instansi pemerintah yaitu :

1. Perencanaan kebutuhan
2. Pengadaan
3. Pengembangan karier
4. Promosi dan mutasi
5. Manajemen kinerja
6. Penggajian, penghargaan, dan disiplin
7. Perlindungan dan pelayan
8. Sistem informasi

2.4 Tinjauan Tentang Aspek Manajemen Kinerja

2.4.1. Pengertian manajemen kinerja

Secara umum, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menyelaraskan atau mengintegrasikan sasaran organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi (Supriadi dkk, 2021).

Menurut Armstrong (2006), manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui

peningkatan kinerja individu dan tim. Pandangan ini sejalan dengan pendapat J. Lockett, yang menekankan bahwa manajemen kinerja melibatkan pengembangan kompetensi serta membangun komitmen individu dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi, dengan dukungan serta motivasi dari organisasi dalam pencapaian tersebut (Supriadi dkk, 2021).

Jadi, berdasarkan pernyataan diatas manajemen kinerja merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menyelaraskan sasaran organisasi dan individu melalui peningkatan kompetensi, komitmen, serta dukungan organisasi.

2.4.2. Aspek manajemen kinerja

Aspek manajemen kinerja dalam sistem merit merujuk pada proses penilaian dan pengelolaan ASN secara objektif, terbuka, dan mengutamakan kompetensi untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas kinerja individu serta organisasi. Dalam konteks sistem merit, manajemen kinerja memiliki tujuan untuk memastikan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara dinilai berdasarkan capaian kerja, kompetensi, serta memiliki kontribusi terhadap berjalannya tujuan organisasi.

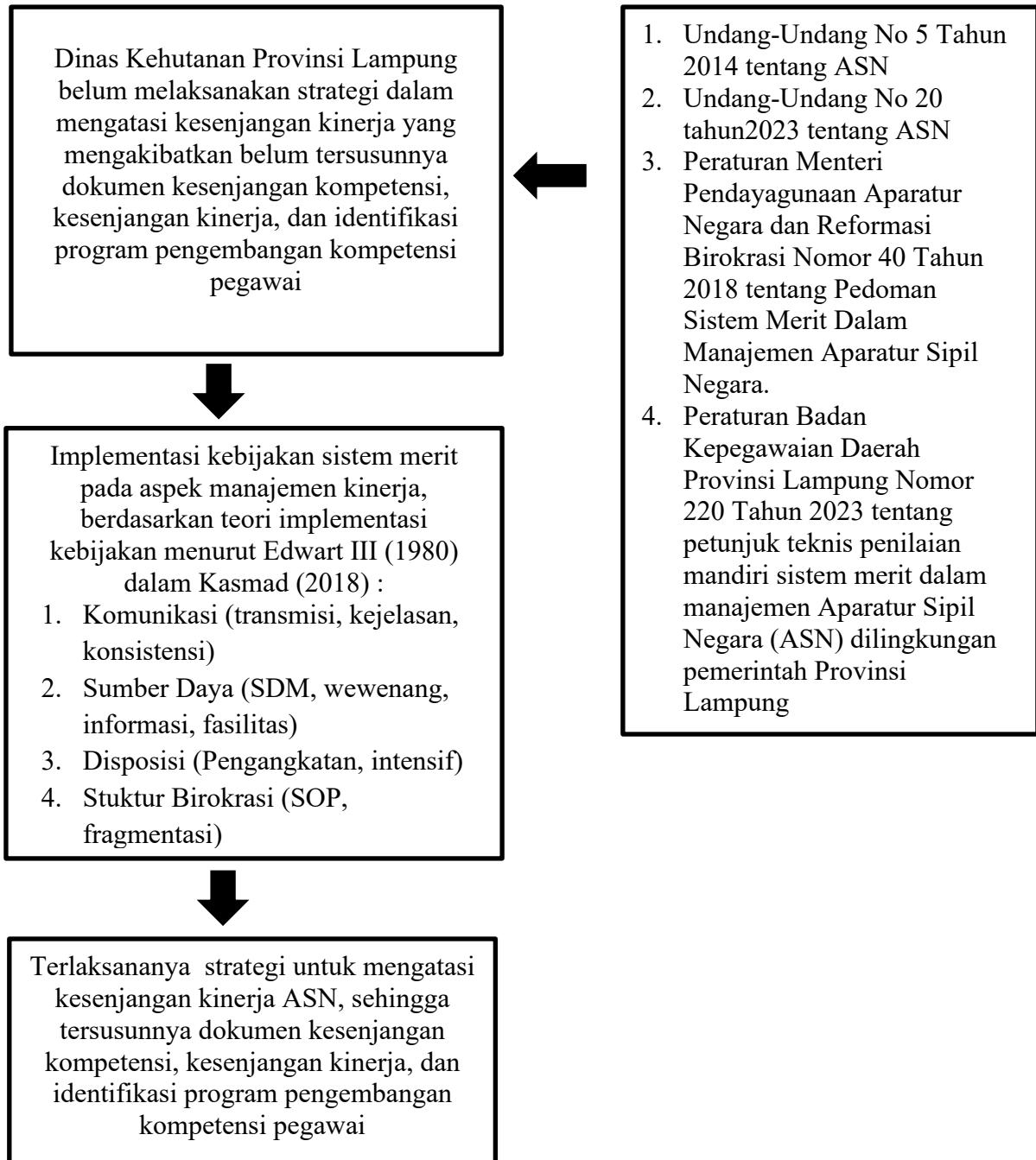
Menurut Pasal 13 Peraturan Menteri Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018, aspek manajemen kinerja dalam sistem merit mencakup :

1. Instansi pemerintah mempunyai kontrak kinerja yang terukur.
2. Instansi pemerintah menerapkan metode penilaian kinerja yang objektif dan terukur untuk seluruh pegawai.
3. Instansi pemerintah melakukan penilaian bekerja secara berkala untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja.
4. Instansi pemerintah melakukan penilaian bekerja secara berkala tiga bulan sekali.

5. Instansi pemerintah menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan karir.
6. Instansi pemerintah melakukan analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi untuk mengatasi masalah kinerja yang rendah serta melaksanakan strategi tersebut.
7. Instansi pemerintah menyusun analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya.
8. Instansi pemerintah menyusun dan menetapkan kebijakan yang mengaitkan hasil penilaian kinerja dengan Keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karir (promosi, mutasi, demosi, dan rotasi serta Pendidikan dan pelatihan).

2.5 Kerangka pikir

Menurut Hasan (2002), kerangka berpikir merupakan bagian dari penelitian yang menggambarkan alur pikiran peneliti, dalam memberikan penjelasan kepada orang lain, mengapa peneliti mempunyai anggapan seperti yang diutarakan dalam hipotesis. Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting (Sari dkk, 2023).



Gambar 1. Kerangka berpikir

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methode* atau metode campuran, yang mana penelitian campuran menurut Cresswell dan Creswell (2023) yaitu pendekatan dalam penelitian yang menggabungkan antara pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, kemudian menggunakan prosedur tertentu, mengintegrasikan dua bentuk data dalam desain, dan menarik kesimpulan tentang wawasan yang muncul dari database gabungan (Razali, dkk 2023).

Mixed methode (metode campuran) diperlukan untuk melengkapi, memperkuat, dan menjelaskan hasil kualitatif melalui persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung terhadap implementasi sistem merit pada aspek manajemen kinerja. Kemudian tipe penelitian *Mixed Methode* (metode campuran) terbagi menjadi dua yaitu *sequential* dan *concurrent*. Pada penelitian ini menggunakan tipe *sequential exploratory*, karena penggunaan metode secara berurutan dan tahap pertama memakai metode kualitatif selanjutnya menggunakan metode kuantitatif.

3.2 Fokus Penelitian

Tujuan dari fokus penelitian adalah untuk menetapkan batasan-batasan untuk penelitian sehingga tetap berada dalam parameter proyek dan tidak menyimpang untuk membahas topik yang tidak terkait dengan latar

penelitian. Hal ini membantu peneliti agar tidak kewalahan dengan volume data lapangan yang dikumpulkan, kemudian membatasi ruang lingkup studi dan pengumpulan data. Oleh sebab itu, fokus penelitian ini berperan signifikan dalam upaya mengarahkan penelitian agar tetap berada dalam konteks yang diinginkan.

Fokus penelitian merupakan batasan masalah. Karena adanya keterbatasan, baik tenaga, dana, dan waktu, dan supaya hasil penelitian lebih terfokus, maka peneliti tidak akan melakukan penelitian terhadap keseluruhan yang ada pada objek atau situasi sosial tertentu, tetapi menentukan fokus. Dalam penelitian tentang implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang menjadi fokus peneliti yaitu :

1. Fokus pertama pada penelitian ini adalah implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Teori implementasi kebijakan yang digunakan oleh peneliti yaitu teori Edwart III (1980) yang dimana terdapat 4 faktor kunci keberhasilan dalam memberikan pengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:

- a. Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana komunikasi dalam implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang dilihat melalui tiga indikator, yaitu :

1. Dimensi transmisi

Penyampaian informasi yang jelas terkait kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja kepada seluruh *stakeholder* yang terkait.

2. Dimensi kejelasan

Penyampaian informasi yang jelas terkait tujuan, substansi, dan sasaran dari kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja kepada semua pihak terkait (*stakeholder*).

3. Dimensi konsistensi

Penyampaian informasi yang pasti terkait kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja kepada seluruh *stakeholder* yang terkait.

b. Sumber Daya

Untuk mengetahui apakah aspek sumber daya sudah terpenuhi dalam implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang dilihat melalui indikator, yaitu :

1. Staf

Terkait dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

2. Informasi

Terkait informasi dengan data atas ketaatan pelaksana terhadap pelaksana peraturan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

3. Fasilitas

Fasilitas pendukung dalam menjalankan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

c. Disposisi

Untuk mengetahui bagaimana sikap pelaksana kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang dilihat melalui dua indikator, yaitu :

1. Pengangkatan birokrat

Terkait pengawasan dalam melaksanakan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

2. Intensif

Disposisi implementor dalam hal sikap, koordinasi, dan komitmen.

d. Stuktur Birokrasi

Untuk mengetahui bagaimana struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung yang dilihat melalui dua indikator, yaitu :

1. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Terkait adanya *Standar Operasional Prosedur* (SOP) sebagai panduan pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

2. Fragmentasi

Pembagian tugas dan tanggungjawab yang terstruktur dalam pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.

2. Fokus kedua yaitu persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dalam implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja sebagai data pendukung dari hasil penelitian kualitatif. Persepsi ASN diteliti menggunakan kuesioner, karena dianggap lebih tepat untuk mengukur sebuah persepsi antar responden secara efisien.
3. Fokus selanjutnya yaitu faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Hal tersebut akan diteliti terkait dengan faktor internal dan eksternal yang muncul hingga menjadi penghambat pada implementasi yang dilakukan oleh Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada penemuan penulis terhadap beberapa fenomena atau permasalahan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja. Selain itu, dengan dilakukannya penelitian di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung diharapkan

akan memberikan saran atau masukan terkait perbaikan dan penyempurnaan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

3.4 Penentuan Informan

Informan merupakan orang-orang dalam latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Penentuan informan penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Penggunaan teknik ini karena pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu oleh peneliti, dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang relevan dan informatif. Pada penelitian ini peneliti membutuhkan 3 informan. Alasan peneliti memilih 3 informan diatas karena informan yang dipilih yaitu memahami betul tentang kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan.

3.5 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2022), populasi adalah ruang lingkup penelitian yang mencakup seluruh elemen yang menjadi sasaran pengamatan dan analisis data, sehingga memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang berlaku umum. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provins Lampung dengan populasi sebesar 118.

2. Sampel

Sampel adalah wakil dari populasi. Tujuan pengambilan sampel guna mempermudah penelitian agar lebih efektif dan efisien. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dalam Sugiyono, (2022). Menurut Sugiyono, (2022) alasan menggunakan teknik purposive sampling ini karena sesuai untuk digunakan untuk penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang

tidak melakukan generalisasi. Sementara itu untuk menentukan sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% dan tingkat kepercayaan sebesar 90%. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d^2 = Batas Toleransi Kesalahan (error)

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Jumlah sampel sebanyak 54.

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

$$n = \frac{118}{(118.0,01)+1}$$

$$n = \frac{118}{2,18}$$

$n = 54$, 13 dibulatkan menjadi 54 subjek

3.6 Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, terbagi menjadi dua variabel yaitu :

- Variabel bebas (X) pada penelitian ini yaitu implementasi kebijakan sistem merit

Indikator :

1. Komunikasi, penyampaian informasi kebijakan sistem merit kepada ASN, yang meliputi transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi.

2. Sumber daya, ketersediaan SDM, kewenangan, informasi, dan fasilitas pendukung dalam pelaksanaan sistem merit aspek manajemen kinerja.
 3. Disposisi, sikap, komitmen, serta koordinasi pelaksana dalam menjalankan sistem merit aspek manajemen kinerja.
 4. Struktur birokrasi, keberadaan SOP dan pembagian tugas yang terstruktur dalam penerapan sistem merit aspek manajemen kinerja.
- b. Variabel terikat (Y) pada penelitian ini yaitu aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara.
- Indikator :**
1. Keterkaitan sistem merit dengan proses penilaian dan pelaksanaan kinerja ASN.
 2. Tingkat keadilan dan transparansi dalam pelaksanaan manajemen kinerja.
 3. Kepuasan ASN terhadap sistem manajemen kinerja yang diterapkan.
 4. Peran pimpinan dalam memantau dan mengevaluasi kinerja ASN.

3.7 Jenis dan Sumber Data

Acuan pada data terletak pada fakta empiris yang ditemukan hingga dikumpulkan oleh peneliti sebagai tujuan dalam pemecahan masalah atau menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat bersumber dari berbagai macam teknik selama proses penelitian. Berikut adalah beberapa jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian.

1. Data primer

Data penelitian primer merupakan data-data utama yang didapatkan dari subjek penelitian secara langsung atau dari tangan pertama. Data primer ini berupa data-data yang otentik, objektif, dan reliabel, karena data tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk memecahkan suatu permasalahan. Data primer ini berupa hasil wawancara dengan subjek, hasil angket, hasil tes, dan sebagainya. Adapun data primer yang

digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan rekaman wawancara langsung dengan narasumber dan melakukan observasi mengenai implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

2. Data Sekunder

Data penelitian sekunder merupakan data-data yang bukan didapatkan atau diperoleh dari subjek penelitian atau sumber utama yang digunakan untuk penelitian. Data sekunder ini bersifat pelengkap dan penguat dari data primer. Terdapat beberapa sumber data yang dipakai sebagai informasi tambahan, antara lain peraturan perundang-undangan, peraturan daerah, artikel, jurnal, situs resmi pemerintah, dan data lain yang relevan dalam mendukung penelitian.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan atau prosedur yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan data mengenai fenomena yang ada di tempat penelitian (Agustini dkk, 2023). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Teknik wawancara

Wawancara merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti secara langsung dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber agar memperoleh informasi yang lebih mendalam (Agustini dkk, 2023). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terstruktur karena peneliti menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data yang dicari.

Tabel 5. Daftar wawancara

Informan	Jabatan	Informasi
Pandaria Riliyana. SP., MM	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi b. Terkait SDM dan sumber daya pendukung c. Disposisi atau sikap dari implementor adanya sistem merit d. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) e. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan sistem merit aspek manajemen kinerja
Azanu Rudit Septima, S. P	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	<ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi b. Terkait SDM dan sumber daya pendukung c. Disposisi atau sikap dari implementor adanya sistem merit d. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) e. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan sistem merit aspek manajemen kinerja
Heni Triana, S. T. P	Analisis SDM Ahli Pertama	<ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi b. Terkait SDM dan sumber daya pendukung c. Disposisi atau sikap dari implementor adanya sistem merit d. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) e. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan sistem merit aspek manajemen kinerja

Sumber : Diolah peneliti, 2025

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Razali, dkk 2023). Tipe kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner tertutup, karena sudah ada jawaban yang disediakan, sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban.

Dalam penelitian terdapat tiga skala yang digunakan yaitu skala likert, skala guttman, skala perbedaan suamntik. Namun, dalam penelitian ini skala yang digunakan untuk mengukur hanya skala likert. Skala likert merupakan suatu metode skala yang mengukur tanggapan seseorang baik itu berupa tanggapan positif maupun negatif. Berikut adalah alternatif jawaban skala likert yaitu :

Tabel 6. skala

Pernyataan positif skor	Kategori	Pernyataan negatif skor
4	Sangat setuju	1
3	Setuju	2
2	Kurang setuju	3
1	Tidak setuju	4

Sumber : diolah peneliti (2025)

Tabel 7. Skor peringkat untuk kategori

Interval	Klasifikasi
91-100>	Sangat baik
60-89	Baik
30-59	Kurang
0-29	Kurang Sekali

Sumber : Diolah peneliti (2025)

3. Teknik observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan data yang dilaksanakan oleh peneliti secara langsung ke lapangan untuk mendapatkan informasi secara kontekstual yang berhubungan dengan waktu, proses, maupun keadaan yang terjadi (Agustini dkk, 2023). Peneliti melakukan observasi terhadap bagaimana implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dan apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi Dinas Kehutanan dalam mengimplementasikan sistem merit yang dilakukan terutama pada aspek manajemen kinerja.

Tabel 8. Daftar observasi

Objek	Informasi
Aplikasi penilaian mandiri sistem merit (SIPERI)	Pengamatan terkait dokumen dan penilaian sistem merit

Sumber : Diolah peneliti, 2025

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau dokumen secara tertulis, digital maupun catatan

peninggalan sebelumnya, patung, gambar, karya monumental, hasil karya tangan dan lainnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dokumentasi yang mengacu pada proses pengambilan informasi dari dokumen-dokumen aktual seperti peninggalan tertulis, peraturan perundang-undangan, arsip, data terkait biografi, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan Dinas Kehutanan Provinsi Lampung serta memberikan pemahaman yang lebih luas tentang subjek penelitian. Berikut ini adalah dokumen yang peneliti perlukan dalam penelitian.

Tabel 9. Daftar dokumentasi

No.	Nama Dokumen	Keterangan
1.	Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara	Memberikan dasar hukum untuk manajemen Aparatur Sipil Negara secara keseluruhan
2.	Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara	Mengatur tentang berbagai instrument manajemen Sumber Daya manusia (SDM) yang menekankan pada Pembangunan Aparatur Sipil Negara
3.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tahun 2018 Tentang Pedoman pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN	Memberikan panduan teknis mulai dari tata cara, pengawasan, dan evaluasi dalam menerapkan sistem merit
4.	Profil Dinas Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	Dokumen ini berisi tentang visi, misi, tujuan Dinas Kehutanan Provinsi Lampung
5.	Peraturan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Nomor 220 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Dilingkungan Pemerintah Provinsi Lampung	Dokumen ini berisi tentang petunjuk teknis, tata cara penerapan sistem merit di Provinsi Lampung

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2024

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji instrumen penelitian digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian yang didapatkan dapat tercapai serta dipercaya atau tidak nantinya. Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan alat ukur. Dalam mengukur instrumen penelitian pada penelitian ini, dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden. Kemudian, untuk mendapatkan data yang lengkap serta dapat dibuktikan kebenarannya perlu dilakukan teknik pengujian instrumen, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji keakuratan atau kevalidan kusioner penelitian, Uji validitas merupakan alat sah atau valid tidaknya suatu kusioner. Suatu kusioner dikatakan valid jika jawaban responden mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur.

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = Koefisien validitas
 n = banyaknya subjek
 x = Skor pertanyaan
 y = Skor total

Uji validitas instrument ini dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan komputer menggunakan SPSS versi 24. Semua item disusun sesuai dengan skala likert (*Likert Summated Ratings*). Sebuah item dianggap valid jika koefisien item berhubungan dengan total keseluruhan item atau r hitung lebih ($>$) dari r tabel. Sebaliknya jika r hitung kurang.

Pengujian kuesioner dilakukan di lingkungan Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dengan melibatkan sebanyak 54 pegawai sebagai responden. Proses pengujian kuesioner ini menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 24. Tujuan utama dari pengujian validitas ini adalah untuk mengukur sejauh mana setiap butir pertanyaan dalam kuesioner mampu menggambarkan variabel yang dimaksud secara akurat dan dapat dipercaya. Dalam pengujian validitas, digunakan rumus derajat kebebasan (df) yang dihitung dengan cara mengurangi jumlah sampel sebanyak dua, sehingga $df = N - 2 = 19 - 2 = 17$. Selanjutnya, dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05,

diperoleh nilai r tabel sebesar 0,455. Nilai ini menjadi acuan dalam menentukan apakah setiap butir pertanyaan pada kuesioner memenuhi kriteria validitas, yaitu apabila nilai korelasi butir lebih besar atau sama dengan nilai r tabel tersebut, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Tabel 10. Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

No	Indikator	R Hitung	Ket.	R Tabel	Kesimpulan
Komunikasi					
1	Saya merasa informasi yang disampaikan terkait pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja sudah jelas dan mudah dipahami.	0,873	>	0,455	Valid
2	Saya pernah mengikuti kegiatan penyaluran informasi (Transmisi) terkait pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja	0,751	>	0,455	Valid
3	Saya merasa informasi yang disampaikan terkait pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja tidak berubah-ubah atau konsisten.	0,655	>	0,455	Valid
4	Saya merasa pegawai Dishut Provinsi Lampung sudah memahami mengenai tujuan dilaksanakannya sistem merit	0,673	>	0,455	Valid
Sumber Daya					
5	Sumber daya manusia dalam kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung sudah mencukupi.	0,799	>	0,455	Valid
6	Pelaksana kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.	0,694	>	0,455	Valid
7	Saya menerima informasi terkait pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja melalui media (misal:	0,683	>	0,455	Valid

	website, email, sosial media, dll).				
8	Saya merasa sarana dan prasarana untuk mendukung <u>pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung sudah tersedia dan memadai.</u>	0,726	>	0,455	Valid
Disposisi					
9	Saya merasa pegawai yang terlibat dalam <u>pelaksanaan kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja</u> sesuai dengan bidang tugasnya sehingga memiliki sikap yang positif dalam mendukung pengimplementasian system merit.	0,830	>	0,455	Valid
10	Saya merasa koordinasi antar bidang/unit kerja sering dilakukan dalam mendukung pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.	0,771	>	0,455	Valid
11	Saya merasa pelaksana sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung memiliki komitmen yang tinggi.	0,833	>	0,455	Valid
Struktur Birokrasi					
12	Saya merasa Dinas Kehutanan sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terkait pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.	0,850	>	0,455	Valid
13	Saya memahami dan mengikuti SOP terkait pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja dengan baik.	0,838	>	0,455	Valid
14	Saya merasa pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja sudah jelas	0,853	>	0,455	Valid
15	Saya merasa Dinas Kehutanan sudah memiliki	0,813	>	0,455	Valid

	struktur organisasi yang jelas untuk mendukung pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja.				
Manajemen Kinerja					
16	Saya merasa ada keterkaitan antara sistem merit dengan manajemen kinerja ASN.	0,751	>	0,455	Valid
17	Saya merasa sistem merit membuat manajemen kinerja lebih transparansi dan adil.	0,799	>	0,455	Valid
18	Saya merasa puas dengan manajemen kinerja setelah diterapkannya system merit	0,838	>	0,455	Valid
19	Saya merasa dengan adanya system merit, pimpinan lebih mengawasi manajemen kinerja.	0,683	>	0,455	Valid

Sumber : Data diolah peneliti melalui SPSS Versi 24, 2025

Berdasarkan tabel 10 diketahui bahwasanya 19 item pernyataan dikatakan valid karena r hitung lebih besar daripada r tabel (0,455).

2. Uji Reliabilitas

Sedangkan Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kehandalan atau konsistensi penelitian. Adapun pengambilan keputusan untuk pengujian reliabilitas yaitu suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0,70 (Nunnally, 1994). Pengujian reabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai cronbach's Alpa, yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

R11 = Reliabilitas instrument

K = banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

$\sum \sigma_t^2$ = Varian total

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian, yaitu sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila diujikan kembali dalam kondisi yang serupa. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$.

Tabel 11. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	Butir Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Implementasi Kebijakan Sistem Merit	15	0,924	Reliabel
Manajemen Kinerja	4	0,744	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti melalui SPSS Versi 24, 2025

Berdasarkan tabel 11, variable X dan variable Y memiliki nilai Cronbach's Alpha $>0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang tinggi, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Dengan demikian, responden cenderung memberikan jawaban yang konsisten terhadap item pertanyaan yang mengukur konstruk yang sama, yang pada akhirnya meningkatkan validitas keseluruhan hasil penelitian.

3.10 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan, menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari data dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga lebih mudah dipahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain (Nasution, 2023). Menurut Miles dan Huberman mengemukakan bahwa teknik pengolahan data dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu :

1. Reduksi data (*data reduction*), yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak diperlukan.

2. Penyajian data (*display data*), yaitu menyajikan data agar memiliki visibilitas yang jelas. Penyajian data yang dimaksud disini dapat sesederhana tabel dengan format yang rapi, grafik, *chart*, pictogram, dan sejenisnya.
3. Penarikan kesimpulan (*Conclusion*), yaitu kegiatan verifikasi yang terjadi terus menerus selama penelitian berlangsung. Dalam upaya mengumpulkan informasi yang relevan, peneliti menggunakan metode pengumpulan substansi dari beberapa kategori hasil penelitian yang didasarkan pada wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.11 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data yaitu kriteria yang digunakan untuk menilai validitas data yang didapatkan (Agustini dkk, 2023). Dalam penelitian ini menggunakan tringulasi untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan data yang diperoleh dari lapangan. Menurut Sugiyono (2022) Tringulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu. Tringulasi terbagi menjadi tringulasi sumber, tringulasi teknik pengumpulan data, dan tringulasi waktu.

Dalam penelitian ini menggunakan tringulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber yang berbeda. Misalnya, data mengenai pelaksanaan sistem merit pada aspek manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diperoleh melalui wawancara dengan pejabat stuktural, ASN pelaksana, serta didukung oleh data dokumentasi bukti pelaksanaan sistem merit. Dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber tersebut, peneliti dapat menilai konsistensi dan kebenaran data.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan sistem merit di Dinas Kehutanan pada aspek perencanaan kebutuhan, aspek pengadaan, aspek pengembangan karir, aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin sudah dilaksanakan dengan baik namun, pada aspek manajemen kinerja masih terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
2. Berdasarkan teori implementasi kebijakan Edward III yang menekankan empat indikator utama yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, hasil penelitian kualitatif dan kuantitatif menunjukkan bahwa: Implementasi kebijakan sistem merit di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung telah berjalan dengan baik.
 - a. Berdasarkan indikator komunikasi, penyaluran informasi terkait tujuan, prosedur, dan indikator kinerja dilakukan melalui rapat rutin, sosialisasi, dan media internal, sehingga pegawai memahami arah kebijakan. Hal tersebut sejalan dengan persepsi pegawai yang tercermin dari skor kuantitatif 68,53 dengan kategori baik.
 - b. Berdasarkan indikator sumber daya, ketersediaan perangkat pendukung, SDM yang kompeten, dan anggaran operasional telah memadai. Hal ini didukung oleh persepsi pegawai yang tercermin dari skor kuantitatif sebesar 68,08 (kategori baik).
 - c. Berdasarkan indikator disposisi, pegawai menunjukkan komitmen dan sikap positif dalam melaksanakan manajemen kinerja sesuai sistem merit, tercermin dari kepatuhan terhadap prosedur serta kesadaran

akan pentingnya penilaian berbasis objektivitas. Hal ini didukung oleh persepsi pegawai yang tercermin dari skor kuantitatif 74,03 (kategori baik).

- d. Berdasarkan indikator struktur birokrasi, alur kerja dan pembagian tugas telah jelas, prosedur penilaian kinerja terdokumentasi, serta pengawasan internal dilakukan secara berkala. Hal tersebut didukung oleh persepsi pegawai yang tercermin dari skor kuantitatif 71,17 (kategori baik).
- 3. Faktor pendukung implementasi sistem merit dalam manajemen kinerja ASN di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung antara lain tersedianya data kepegawaian yang sudah terintegrasi, adanya pelatihan berkala, keterlibatan berbagai pihak, struktur birokrasi yang jelas, dukungan teknologi yang mempermudah proses, serta motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai prinsip merit. Sedangkan, faktor penghambatnya yaitu keterbatasan jumlah analis kepegawaian membuat beban kerja tidak seimbang, sosialisasi belum mampu menjangkau seluruh pegawai, serta terdapat variasi daya tangkap ASN yang memengaruhi konsistensi pelaksanaan sistem merit di lapangan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan beberapa hal berikut untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan sistem merit pada aspek manajemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.

- 1. Untuk memperkuat implementasi sistem merit dalam manajemen kinerja ASN, perlu dilakukan penambahan jumlah analis kepegawaian agar distribusi beban kerja lebih seimbang. Selain itu, pemerintah daerah perlu meningkatkan intensitas dan jangkauan sosialisasi, terutama dengan memanfaatkan platform digital melalui penggunaan aplikasi sehingga pesan dapat diterima secara merata oleh seluruh ASN. Dukungan anggaran dan teknologi juga sebaiknya terus ditingkatkan agar proses penilaian kinerja berjalan lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

2. Persepsi pegawai terhadap sistem merit sudah berada pada kategori baik, namun tetap perlu ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain memperluas akses informasi melalui berbagai media, memberikan bimbingan teknis secara rutin agar pemahaman lebih merata, serta menumbuhkan budaya kerja berbasis objektivitas dan kinerja. Selain itu, penghargaan bagi ASN yang konsisten berprestasi dapat menjadi motivasi tambahan yang mendorong persepsi positif pegawai terhadap sistem merit di masa mendatang.
3. Agar terlaksananya keseluruhan aspek-aspek sistem merit secara optimal khususnya manjemen kinerja di Dinas Kehutanan Provinsi Lampung upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan memperkuat perencanaan dan pelaksanaan strategi pengelolaan kinerja secara sistematis, kemudian peningkatan kapasitas ASN dapat dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, *coaching*, *mentoring*, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung proses monitoring dan evaluasi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Negara, Komisi Aparatur Sipil. 2019. *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Jakarta. Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Sari, Annita dkk. 2023. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. CV. Angkasa Pelangi.
- Nasution, Abdul Fattah. 2023. *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Bandung. Harfa Creative.
- Agustini dkk. 2023. *Metode Kualitatif (Teori dan Panduan Praktis Analisis Data Kualitatif)*. Deli Serdang Sumata Utara. PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Sari, Annita dkk, 2023. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. CV. Angkasa Pelangi.
- Pramono, Joko. 2020. *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surakarta. Unisri Press.
- Kasmad, Rulinawaty. 2018. *Studi Implementasi kebijakan Publik*. Makassar. Kedai Aksara. -
- Rahmawati, Neny dan Aep Ermana. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Aktualisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Bandung. Alqaprint Jatinangor.
- Halim. 2020. *Sistem Merit dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian Aparatur Sipil Negara*. Yogyakarta. CV Budi Utama.
- Siti, Mawiyah. 2022. *Kebijakan Publik Administrasi, Perumusan, Implementasi, Pelaksanaan, Analisis, dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Probolinggo. CV Mitra Ilmu.

- Maulana, Delly dan Arif Nugroho. 2019. *Kebijakan Publik Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik*. Serang. CV. AA. Rizky.
- Igirisa, Irawaty. 2022. *Kebijakan Publik Suatu Tindakan Teoritis dan Empiris*. Yogyakarta. Tanah Air Beta.
- Supriadi, Hary dkk. 2021. *Sistem Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara*. Jakarta. Asosiasi Profesi Widya Iswara Indonesia.
- Haeli. 2018. *Mata Diklat : Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Mataram.
- Razali, Geofakta dkk, 2023. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung. Media Sains Indonesia dan Penulis.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta Bandung.

Jurnal dan karya ilmiah

- Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165-1177.
- Fathyah, V. N. (2019). Reformasi Manajemen Sdm Aparatur Di Indonesia. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10 (1), 49-56.
- Qalbu S, N. T., & Hartati, S. (2024). Penerapan Sistem Merit Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur (*Doctoral Dissertation, Ipdn*).
- Daffa, Adyatma Raihan. (2022). *Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur* (*Doctoral Dissertation, Ipdn*).
- Siregar, Nurmayana. (2022). *Menentukan Model Implementasi Kebijakan Dalam Menganalisis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (Pka)*. Jisos: *Jurnal Ilmu Sosial*, 1 (Query date: 2022-09-13 08: 36: 55), 713–722.
- Hapsari, Afira Fitri. (2024). *Implementasi Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga* (*Doctoral Dissertation, Ipdn*).

- Ma'mur, Resky Maharani. 2024. *Analisa Penerapan Kebijakan Sistem Merit Aspek Promosi dan Mutasi Pada Tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Muhammadiyah Malang,
- Zebua, Pemli Yafertinus. (2019). *Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir* (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Permana, Andry Prasetya & Taufik Rahmad (2023). *Implementasi kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bangka Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 15-30.
- Budiono, Ari Putra. (2024). *Sistem Merit Dalam Transformasi Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir* (Doctoral dissertation, Sistem Merit; Penyederhanaan Birokrasi; Transformasi Jabatan; Jabatan Fungsional Analis Kebijakan).
- Tamariska, Raema. (2020). *Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pemerintah di Kabupaten Kudus Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*. Fakultas Hukum. Universitas Semarang.
- Sandika, F. (2022). *Optimalisasi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) bidang Humas melalui sistem Merit di Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

Sumber Lainnya

Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Com. 2024. *Dinas Kehutanan Provinsi Lampung Raih Penghargaan “Keberhasilan Menerapkan Sistem Merit Manajemen ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung*. <https://dishut.lampungprov.go.id/detail-post/dinas-kehutanan-provinsi-lampung-raih-penghargaan-keberhasilan-menerapkan-sistem-merit-manajemen ASN-di-lingkungan-pemerintah-provinsi-lampung>.

Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Rencana Strategis 2019-2024 Dinas Kehutanan Provinsi Lampung.