

Strategi Optimalisasi Implementasi Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Abdul Hakim

Pusat Diklat SDM Kementerian Kehutanan, Jln. Mayjen Ishak Juarsa Gunung Batu 141 Bogor 16118

abdulhakim196208@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

March 13, 2025

Revised:

May 20, 2025

Accepted:

May 27, 2025

Sistem merit merupakan salah satu bagian penting dari agenda reformasi birokrasi untuk membangun birokrasi yang profesional dan berintegritas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang berfokus pada pencarian fakta aktual, selanjutnya data dianalisis dengan model Edward III dan matriks analisis model SOAR. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa ada tiga aspek penerapan sistem merit yang belum mencapai nilai optimal (100%), yaitu aspek pengembangan karier (82%), aspek promosi dan mutasi (75%), dan aspek manajemen kinerja (90%). Hal ini disebabkan beberapa hambatan, antara lain, 1) *road map* sistem merit KLHK belum tersusun secara lengkap dan regulasi pengaturan pola karier belum ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, 2) pemetaan profil seluruh ASN KLHK belum terselesaikan sepenuhnya (belum terbangun *talent pool* KLHK), 3) manajemen talenta ASN KLHK belum dapat dilaksanakan sesuai amanat Permen LHK Nomor 7 Tahun 2021, 4) pengembangan kompetensi ASN KLHK belum sepenuhnya berdasarkan pada hasil pengukuran kompetensi dan penilaian kinerja, 5) struktur birokrasi KLHK yang kompleks dengan jumlah pegawai di atas 15.000 pegawai memengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja dan pengukuran kompetensi pegawai, 6) regulasi terkait promosi dan mutasi belum disusun dan ditetapkan, termasuk NSPK dan SOP penerapan sistem merit secara rinci, 7) penyebaran informasi implementasi sistem merit belum optimal dilakukan oleh pemangku kepentingan, serta belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi berupa *e-government* dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang saat ini dikelola Pusat Data dan Informasi KLHK (kelemahan faktor komunikasi, dan 8) parsialitas pengelolaan data kepegawaian menghambat percepatan penyelesaian pemetaan talenta atau profil ASN KLHK, sehingga menjadi kendala penerapan sistem manajemen talenta di KLHK. Ada beberapa strategi dalam upaya optimalisasi implementasi kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK, yaitu 1) penyusunan *road map* sistem merit KLHK, 2) pengembangan karier ASN KLHK berbasis kompetensi dan kinerja, 3) penerapan sistem manajemen talenta ASN KLHK, 4) pengembangan kompetensi ASN KLHK, 5) penerapan sistem manajemen kinerja ASN, 6) penyusunan dan penetapan sistem promosi dan mutasi, 7) pengoptimalan penggunaan *Personal Assesment Center* KLHK, 8) penerapan transformasi digital. Dengan menerapkan strategi tersebut, pencapaian nilai penerapan sistem merit KLHK diharapkan akan optimal.

Merit system is one of the part important from the bureaucratic reform agenda for build professional and integrity bureaucracy. The purpose of this study is to develop a strategy for optimizing the implementation of the merit system in ASN management at the Ministry of Environment and Forestry. This research method is qualitative research with a descriptive approach that focuses on finding actual facts, then the data is analyzed using the Edward III model and the SOAR model analysis matrix. The results of this study illustrate that there are three aspects of the implementation of the merit system that have not reached optimal values (100%), namely career development aspects (82%), promotion and mutation aspects (75%), and performance management aspects (90%). This is due to several obstacles, including, 1) the road map of the KLHK merit system has not been completely prepared and the regulations governing career patterns have not been determined by the authorized official, 2) the mapping of the profiles of all KLHK ASN has not been fully completed, 3) KLHK ASN talent management has not been implemented according to the mandate of PermenLHK Number 7 of 2021, 4) the development of KLHK ASN competencies has not been fully based on the results of competency measurements and performance assessments, 5) the complex bureaucratic structure of KLHK with the number of employees above 15,000 employees affect the implementation of performance assessments and employee competency measurements, 6) regulations related to promotions and transfers have not been prepared and determined, including the NSPK and SOP for the implementation of the merit system in detail, 7) the dissemination of information on the implementation of the merit system has not been optimally carried out by stakeholders, and has not fully utilized Information Technology in the form of e-Government in the Electronic-Based Government System (SPBE) which is currently managed by the KLHK Data and Information Center (Weaknesses in communication factors, and 8) partiality in personnel data management hinders the acceleration of the completion of talent mapping or KLHK ASN profiles, thus

becoming an obstacle to the implementation of the talent management system at KLHK. There are several strategies in an effort to optimize the implementation of the merit system policy in the management of ASN LHK, as follows, 1) preparation of the road map of the KLHK merit system, 2) career development of KLHK ASN based on competency and performance, 3) implementation of the KLHK ASN talent management system, 4) development of KLHK ASN competencies, 5) implementation of the ASN performance management system, 6) preparation and determination of the promotion and mutation system, 7) optimization of the use of the KLHK Personal Assessment Center, 8) implementation of digital transformation. By implementing these strategies, it is possible to achieve the optimal value of the implementation of the KLHK merit system.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



Kata Kunci: Strategi optimalisasi, Implementasi kebijakan, Sistem merit, Manajemen talenta, Reformasi birokrasi, ASN

Keywords: Optimization Strategy, Policy Implementation, Merit System, Talent Management, Bureaucratic Reform, ASN

1. Pendahuluan

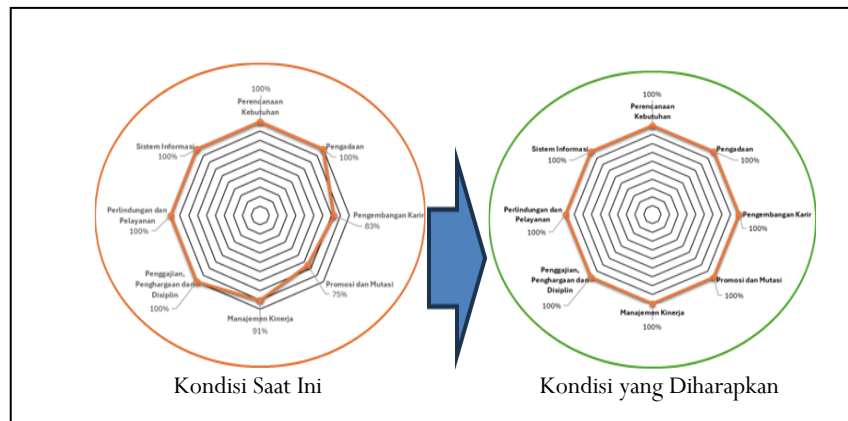
Pengelolaan ASN pada setiap Kementerian/Lembaga/Pemda (K/L/P) harus diselenggarakan berbasis sistem merit. Sistem merit merupakan kebijakan pengelolaan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai secara adil dan wajar, tanpa memandang latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan. Hal ini sesuai amanat pasal 27 ayat 2 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem merit merupakan salah satu bagian penting dari agenda reformasi birokrasi untuk membangun birokrasi yang berintegritas dan profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada publik, serta bersih dari perilaku Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Sistem merit dalam manajemen SDM pada K/L/P di Indonesia belum sepenuhnya diimplementasikan sesuai harapan dan sesuai ketentuan perundangan yang berlaku (Chairiah et al., 2020). Menurut Ismail (2019), manfaat implementasi sistem merit dalam manajemen ASN adalah dapat mewujudkan keadilan dan transparansi bagi ASN, berupa perlindungan karier dari politisasi, pengembangan diri sesuai kebutuhan, jalur karier yang jelas, dan peningkatan motivasi kerja. Sementara itu, bagi organisasi, implementasi sistem merit memungkinkan perekrutan ASN yang profesional, mempertahankan ASN berkinerja tinggi, serta memudahkan pencapaian target organisasi melalui manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien.

KLHK telah berupaya mengimplementasikan kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN secara bertahap sejak tahun 2018, sesuai dengan Permen PANRB No. 40 tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen ASN, meliputi delapan aspek, yaitu (1) perencanaan kebutuhan pegawai selama lima tahun, (2) pengadaan ASN, (3) pengembangan karier, (4) promosi dan mutasi, (5) manajemen kinerja, (6) penggajian dan disiplin, (7) perlindungan dan pelayanan pegawai, serta (8) sistem informasi kepegawaian. Internalisasi dan pemantauan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di KLHK merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi. Seluruh kegiatan penerapan sistem merit di KLHK dirancang sebagai mandat yang melekat pada berbagai aspek pelaksanaan manajemen ASN. Hal ini mencakup proses seleksi, pengembangan karier, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi, yang semuanya dilakukan dengan mengacu pada prinsip meritokrasi (Daniarsyah, 2017).

Sampai saat ini masih ditemukan permasalahan yang harus diselesaikan atau disempurnakan dalam implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK. Hal ini ditunjukkan dengan catatan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam keputusan Nomor 164/KEP.KASN/C/XI/2023 tentang penetapan kategori, penilaian dan indeks penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan KLHK. Ada tiga aspek penting yang masih belum optimal dalam implementasi sistem merit di KLHK yaitu aspek pengembangan karier belum optimal (nilai 107 dari nilai maksimal 130 atau 83 %), aspek promosi dan mutasi belum optimal (nilai 30 dari nilai maksimal 40 atau 75%), serta aspek manajemen kinerja belum optimal (nilai 72,5 dari nilai maksimal 80 atau 91 %).

Gambar 1 di bawah ini menunjukkan perbandingan kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan dalam implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK, sehingga diperlukan upaya mencari dan menyusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit untuk mencapai nilai maksimal pada implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK (target pencapaian nilai 100 % untuk setiap aspek penerapan sistem merit).



Gambar 1. Perbandingan kondisi.

Sampai saat ini belum ada penelitian atau analisis mendalam terkait kelemahan atau hambatan, serta bagaimana menyusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di Kementerian LHK. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka ruang lingkup penelitian ini berfokus untuk mengetahui lebih jauh hasil penilaian KASN terhadap penerapan sistem merit di KLHK, hambatan dalam implementasi sistem merit, mencari solusi, dan menyusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di Kementerian LHK. Tujuan penelitian ini untuk menyusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK.

2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2013) penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, di mana data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar dan dilakukan analisis data secara induktif, serta berfokus pada pemahaman mendalam tentang fenomena melalui interpretasi data deskriptif dan naratif.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara terstruktur dan pengamatan langsung terhadap narasumber sebagai informan berdasarkan susunan daftar pertanyaan. Pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dengan jumlah 40 orang, yaitu 4 pejabat Eselon 1 (perwakilan JPT Madya: Sekjen, Itjen, Ditjen, dan SAM keterwakilan eselon 1), 10 pejabat Eselon 2 (JPT Pratama: Biro umum, Biro perencanaan, Biro kepegawaian, 7 Sekretaris Ditjen, dan Sekretaris Badan), 10 pejabat Eselon 3 (10 perwakilan kepala UPT setara pejabat Administrator), dan 10 pejabat Eselon 4 (10 perwakilan KTU setara pejabat Pengawas eselon 4). Perwakilan responden tersebut dipilih berdasarkan tugas dan fungsinya sebagai pembina dan pengelolaan ASN di masing-masing unit kerjanya dan memahami seluk beluk manajemen SDM. Data sekunder diperoleh melalui studi penelaahan terhadap bukti laporan, perundang-undangan, serta dokumen literatur terkait dengan implementasi sistem merit di KLHK sebagai sumber referensi sesuai kebutuhan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis model implementasi kebijakan Edward III. Penelitian oleh Torey (2020) menggunakan model Edwards III mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas implementasi sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia misalnya komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur dan budaya organisasi. Sementara itu, Taufik (2022) dalam penelitiannya menggabungkan model Edwards III dan prinsip-prinsip sistem merit, menekankan pada aspek komunikasi efektif, transparansi, dan keadilan dalam proses seleksi untuk menghindari intervensi politik dan memastikan objektivitas.

Menurut Watkins et al. (2011) analisis *Strengths, Opportunities, Aspirations* dan *Results* (SOAR) merupakan perangkat kerja yang sangat membantu untuk analisis yang memungkinkan organisasi dapat menyusun strategi masa depan lebih baik melalui kerjasama, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak lebih maju. Salsabila et al. (2024) menggunakan model SOAR dalam analisis implementasi sistem merit dalam promosi proses promosi jabatan ASN di Indonesia khususnya di Kementerian Keuangan. Penelitian ini menyoroti tantangan dan kemajuan dalam implementasi sistem merit, dengan penekanan pada pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam proses promosi jabatan. Analisis SOAR merupakan metode perencanaan dan penyusunan strategi yang berdasarkan pada aspek positif. SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (*weakness*) internal organisasi serta ancaman (*threats*) eksternal yang dihadapinya diubah ke dalam faktor aspirasi (*aspiration*) yang dimiliki organisasi serta hasil (*result*) terukur yang ingin dicapai.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penilaian KASN terhadap Implementasi Sistem Merit di KLHK

Penulis melakukan pengamatan terhadap tiga dokumen laporan dari KASN. Pertama, Keputusan KASN Nomor 09/KEP.KASN/ C/I/2020 tanggal 7 Januari 2020. KLHK memperoleh nilai 265 poin dengan predikat “Baik.” Keputusan ini berlaku selama satu tahun sejak tanggal ditetapkan. Selain itu, hasil penilaian ini digunakan sebagai *baseline* untuk menentukan target peningkatan nilai sistem merit di tahun-tahun berikutnya. Selama satu tahun, KLHK telah melakukan perbaikan terhadap catatan kelemahan, yaitu (1) membuat rencana kebutuhan dan pemenuhan pegawai untuk jangka lima tahun, (2) menyusun rencana pengadaan pegawai secara rinci, (3) melengkapi Standar Kompetensi Jabatan bagi seluruh pegawai dan memperbaiki pola diklat, (4) menetapkan kebijakan internal yang mengatur tentang pelaksanaan promosi dan mutasi, (5) menyempurnakan proses penilaian kinerja secara berkala dengan disertai dialog kinerja individu secara rutin untuk seluruh pegawai yang memiliki kesenjangan kinerja, (6) meningkatkan internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku secara masif dan konsisten kepada seluruh pegawai, (7) menetapkan kebijakan internal tentang pemberian perlindungan dan kemudahan pelayanan, (8) melakukan integrasi database terkait pelanggaran disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN dengan database nasional (BKN). Selanjutnya, evaluasi penilaian sistem merit dilakukan kembali pada tahun 2021. Kedua, Keputusan KASN Nomor 97/KEP.KASN/C/XI/2021 tentang Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan KLHK tanggal 30 November 2021. Nilai sistem merit KLHK yaitu sebesar 335,5 poin dengan predikat “Sangat Baik”. Nilai penerapan sistem merit pada tahun 2021 ini mengalami peningkatan sebesar 70,5 poin atau 26,60% (dari 265 ke 335,6 poin) dibandingkan capaian tahun 2020. Selama waktu dua tahun, KLHK melakukan penyempurnaan kembali atas catatan perbaikan, berupa (1) menetapkan peraturan internal tentang pengadaan ASN khususnya pengaturan terkait PPPK, (2) memperluas uji kompetensi yang dilakukan untuk seluruh pegawai sebagai upaya untuk memetakan talenta, (3) memperbaiki pola diklat yang diselenggarakan berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi individu hasil dari analisis kesenjangan kinerja, (4) merevisi Peraturan Menteri tentang Pola Karier ASN sebagai pedoman dalam pengembangan karier yang selaras dengan sistem manajemen talenta, (5) menyusun Peraturan Menteri tentang manajemen talenta ASN KLHK, (6) memperkuat sistem manajemen kinerja pegawai melalui pemantauan kinerja yang terstruktur melalui dialog kinerja secara berkala, untuk memastikan tercapainya target dan sasaran kinerja pegawai, (7) menjadikan hasil penilaian kinerja sebagai faktor utama dalam pemberian tunjangan kinerja dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berkinerja tinggi, (8) meningkatkan fungsi sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) untuk pengelolaan data kepegawaian yang lengkap dan selalu diperbarui.

Upaya perbaikan yang dilakukan tersebut memberikan hasil kemajuan capaian nilai penerapan sistem merit pada tahun 2023, dengan peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun 2021, dengan kenaikan sebesar 34,5 poin atau 10,28% (dari 335,5 ke 370 poin). Berdasarkan Keputusan Ketua KASN Nomor 164/KEP.KASN/C/XI/2023 tentang Penetapan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan KLHK yang dikeluarkan pada 30 November 2023, nilai sistem merit KLHK mencapai 370 poin dengan predikat “Sangat Baik.” Penilaian ini berlaku selama dua tahun, hingga tahun 2025. Adapun progres hasil penilaian implementasi sistem merit di KLHK oleh KASN selama periode tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 1 berikut berupa rincian capaian nilai penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan KLHK periode tahun 2020 s.d 2023.

Tabel 1.Hasil per penilaian aspek penerapan sistem merit di KLHK.

No	Aspek	2020	2021	2023	Batas Nilai Maksimal
1	Perencanaan Kebutuhan Pegawai	40	40	40	40
2	Pengadaan Pegawai	34	40	40	40
3	Pengembangan Karier Pegawai	60	82,5	107	130
4	Promosi dan Mutasi	27,5	30	30	40
5	Manajemen Kinerja	40	70	72,5	80
6	Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	32,5	35	40	40
7	Perlindungan dan Pelayanan	12	16	16	16
8	Sistem Informasi Kepegawaian	19	22	24	24
	Total Nilai	265	335,5	370	410

^a Sumber: Laporan Biro Kepegawaian dan Organisasi KLHK Tahun 2024.

Data pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK saat ini mencapai 370 poin dari 410 poin. Artinya belum sepenuhnya mencapai nilai yang optimal, yaitu pencapaian indeks sistem merit 100 %, sesuai amanat perundang-undangan yang berlaku. Hal ini berbeda dengan pencapaian penerapan sistem merit dalam manajemen PNS di Kementerian Keuangan RI yang telah mencapai nilai sistem merit sebesar 390 dengan indeks sistem merit 0,95 (95%). Hasil penelitian dari Nurnadhifa dan Syahrina (2021) menyimpulkan bahwa Kementerian Keuangan sudah mengimplementasikan sistem merit dalam manajemen PNS dengan sangat baik, karena didukung dengan komitmen yang kuat dari unsur pimpinan. Manajemen PNS berbasis sistem merit di Kementerian Keuangan, dimulai dari tahapan pengadaan pegawai berbasis kompetensi, penilaian kinerja yang objektif, penataan pegawai melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, hingga mutasi dan promosi pegawai berbasis sistem merit. Manajemen talenta sebagai salah satu bagian dalam manajemen PNS Kemenkeu telah berjalan dengan baik. Penerapan sistem merit di Kementerian Keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap jabatan dalam birokrasi pemerintah diisi oleh pegawai berkinerja tinggi, yang memiliki standar kualifikasi dan kompetensi sesuai standar jabatannya. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di lingkungan Kemenkeu, yang menyatakan bahwa manajemen karier mencakup pengembangan karier, pola karier, mutasi dan promosi yang diselenggarakan berbasis sistem merit.

3.2. Hambatan Implementasi Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN di KLHK

Berdasarkan data primer dari hasil wawancara dengan informan, dengan menggunakan pertanyaan terbuka perihal aspek pengembangan karier, aspek promosi dan mutasi, serta aspek manajemen kinerja, didapatkan hasil bahwa penerapan sistem belum optimal. Selanjutnya terhadap data dan informasi tersebut dilakukan analisis menggunakan model implementasi kebijakan Edward III. Menurut teori model Edward III dalam Agustino (2006:157-158), implementasi kebijakan publik merupakan kegiatan yang kompleks, sehingga banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu implementasi kebijakan. Penelitian oleh Yulistira (2023) menunjukkan bahwa implementasi sistem merit belum optimal dikarenakan adanya hambatan pada faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menganalisis empat faktor atau variabel utama yang dapat menghambat implementasi kebijakan sistem merit, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Adapun hasil analisis, sebagai berikut.

- 1) Faktor komunikasi, menunjukan bahwa proses penyampaian informasi kebijakan sistem merit dari level pimpinan tinggi eselon 1 dan 2 (Pejabat Pimpinan Tinggi) belum sepenuhnya memanfaatkan penggunaan media komunikasi atau minimnya penggunaan teknologi informasi sebagai transmisi ke masing masing satuan kerja eselon 3 (Pejabat Administrator) dan eselon 4 (Pejabat Pengawas) serta pejabat nonmanajerial (pelaksana dan fungsional). Disini terlihat masih adanya hambatan dalam penyaluran komunikasi secara masif, sehingga masih kurangnya informasi tentang implementasi kebijakan sistem merit ke seluruh jajaran ASN KLHK. Pada akhirnya pesan kebijakan sistem merit belum tersampaikan dan terinternalisasi secara optimal kepada seluruh penerima pesan atau seluruh ASN di KLHK. Hal ini berdampak terhadap keadilan dan transparansi distribusi informasi terkait pengembangan karier, seperti informasi rencana suksesi, penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi, serta rencana promosi dan mutasi ASN. Menurut Agustino (2006:157) komunikasi merupakan salah satu variabel penting yang memengaruhi implementasi kebijakan publik. Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Semakin baik komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat, akan semakin baik pula koordinasinya, maka diasumsikan kesalahan-kesalahan penerimaan pesan akan sangat kecil terjadi (Winarno, 2012).
- 2) Faktor Sumber Daya, tergambar sebagai berikut.
Sumber Daya Manusia, pemetaan profil seluruh ASN KLHK belum terselesaikan sampai saat penelitian ini. Pemetaan profil seluruh ASN KLHK sebagai prasyarat untuk pembangunan kotak sembilan (*nine box*) peta profil ASN, sehingga belum tersusun *talent pool* sebagai penyedia data calon-calon suksesor potensial bertalenta dan ASN kompeten yang berkinerja tinggi. Hal ini masih menjadi salah satu kendala dalam menjaga kesinambungan suksesi kepemimpinan masa depan dan sulit menghindari adanya indikasi intervensi politik dalam proses pengambilan keputusan promosi dan mutasi (Mubin & Roziqin, 2018). Pelaksanaan tugas pengelolaan data seluruh ASN KLHK dilaksanakan oleh dua eselon 2 yang terpisah, yaitu Biro Kepegawaian dan organisasi di bawah Sekretariat Jenderal, yang menangani sistem informasi kepegawaian dan penilaian kinerja pegawai (SIMPEG). Di sisi lain Pusat Perencanaan Pengembangan SDM dibawah Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM (BP2SDM), mengelola sistem informasi pemetaan kompetensi SDM aparatur KLHK (SPEKTRA). Parsialitas ini menyebabkan terlambatnya penyelesaian pemetaan talenta atau profil ASN KLHK sehingga menjadi kendala pada penerapan sistem manajemen talenta di KLHK. Sebaliknya, KLHK telah melakukan sejumlah langkah untuk mengimplementasikan manajemen talenta dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PermenLHK) Nomor 17 Tahun 2021 tentang manajemen talenta lingkup KLHK, tetapi pelaksanaannya belum berjalan dengan baik, antara lain belum

terpetakannya unsur kompetensi dan kinerja seluruh ASN KLHK ke dalam *nine box* profil talenta. Ketidaksesuaian regulasi dan implementasinya menjadi penghambat pelaksanaan manajemen talenta KLHK secara optimal.

- a) Sumber daya berupa perangkat lunak (*software*), antara lain *road map* sistem Merit KLHK belum tersusun secara lengkap dan regulasi pengaturan pola karier belum ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat yang berwenang. Salsabila et al. (2024), menyatakan bahwa tantangan dalam implementasi sistem merit terletak juga pada unsur transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam proses promosi jabatan.
- b) Sumber daya fasilitas atau sarana prasarana untuk mendukung implementasi sistem merit masih sangat terbatas, khususnya untuk unit *assesment center* KLHK. Hal ini berdampak belum terpenuhinya *supporting system* sesuai standar, antara lain untuk Personal Assesment Center (PAC) yang masih harus ditingkatkan kapasitasnya atau grade akreditasinya dari grade B menjadi grade A. Winarno (2012:184) mengemukakan bahwa sumber daya dapat merupakan faktor yang krusial dalam keberhasilan atau kegagalan dalam penerapan kebijakan publik.
- 3) Faktor disposisi menunjukkan bahwa masih ada yang bersikap apriori terhadap implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK, sehingga belum terbentuk kesatuan persepsi secara utuh pada seluruh pimpinan tinggi dan juga pengelola kepegawaian. Hal ini diindikasikan dengan belum semua unit kerja eselon satu melakukan pemetaan profil seluruh ASN-nya. Menurut Winarno (2012) sikap dari pelaksana kebijakan akan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Apabila implementator memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung, maka implementasi tidak akan terlaksana.
- 4) Faktor struktur birokrasi menggambarkan bahwa struktur birokrasi KLHK sangat kompleks dan jumlah ASN KLHK mencapai 16.000 orang, sehingga memberi pengaruh perlambatan pada implementasi kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK. Selain itu juga masih minimnya Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Secara keseluruhan, NSPK dan SOP pengelolaan ASN di unit kerja sudah ada, namun perlu diperbarui dan dilengkapi, agar lebih berbasis sistem merit, terutama dalam aspek penilaian kinerja, promosi jabatan, dan pengembangan karier ASN. Saat ini, NSPK dan SOP tentang penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN LHK masih mengandalkan panduan umum, serta belum memiliki pedoman pengaturan aspek pengembangan karier, aspek promosi dan mutasi, serta manajemen kinerja. Hal ini tentunya menjadi salah satu hambatan untuk optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK.

3.3. Perumusan Strategi Optimalisasi Implementasi Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN di KLHK

Berdasarkan hambatan implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK tersebut di atas, maka perlu dilakukan upaya penyelesaian permasalahan dalam implementasi kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK, dengan melakukan penyusunan strategi optimalisasi implementasi Sistem Merit untuk mempercepat pencapaian nilai maksimal penerapan sistem merit (dari 370 poin menuju 410 poin), sehingga dapat mewujudkan pengelolaan ASN yang lebih profesional dan mampu menempatkan ASN bertalenta dan berintegritas pada jabatan manajerial dan nonmanajerial yang sesuai kapasitas, kompetensi, dan kinerjanya, serta pemberian kompensasi dan insentif (*reward dan punishment*) secara adil, setara dan objektif (Pasiak et al., 2020). Menurut Astuti et al (2023) penerapan analisis SOAR dapat meningkatkan efikasi kinerja melalui pendekatan kekuatan dan aspirasi. Berdasarkan hasil analisis data primer dengan matrik SOAR, berupa faktor-faktor kekuatan internal (*Strength*), Peluang (*Opportunity*), Aspirasi (*Aspirations*), dan Hasil (*Results*), dapat digambarkan kondisi di KLHK, sebagai berikut.

1) Kekuatan

Ada tiga unsur kekuatan utama yang dimiliki KLHK, yaitu (a) jejaring yang kuat dengan pihak-pihak terkait, seperti Men-PAN RB, BKN, dan LAN, serta MenKumHam, (b) terdapat sistem satu data KLHK dan *e-government* (c) ditetapkannya PermenLHK No. 17 tahun 2021 tentang Manajemen Talenta ASN KLHK sebagai bentuk komitmen pimpinan. Ketiga kekuatan tersebut dapat mendorong percepatan pemenuhan kekurangan sub-aspek pada aspek pengembangan karier dan aspek manajemen kinerja, antara lain, pelaksanaan pemetaan talenta dan pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi, pelaksanaan analisis kesenjangan kinerja dan kompetensi ASN secara berkala dan konsisten, penyusunan strategi mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja.

2) Peluang

Terdapat tiga unsur peluang, yaitu (a) kebijakan nasional tentang pengelolaan ASN berbasis sistem merit sebagai amanat UU No. 20 Tahun 2023 tentang UU ASN, (b) kebijakan nasional berupa PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN sesuai amanat UU ASN, (c) penggunaan IT berupa *e-government* dalam SPBE. Ketiga peluang ini memicu KLHK untuk dapat memenuhi sub-aspek pada aspek manajemen kinerja,

aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi antara lain penerapan e-kinerja untuk analisis permasalahan kinerja ASN, penerapan sistem manajemen talenta, pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, pejabat administrator dan pengawas secara terbuka, kompetitif dan objektif.

3) Aspirasi

Terdapat tiga unsur aspirasi yang dominan sebagai harapan responden, yaitu (a) terlaksananya sistem pola karier pegawai yang transparan, objektif dan berkeadilan, (b) pembangunan *talent pool* melalui pengintegrasian data kepegawaian secara komprehensif dengan transformasi digital, (c) percepatan pelaksanaan sistem manajemen talenta sesuai amanat PermenLHK No. 17 tahun 2021 tentang Manajemen Talenta ASN KLHK. Aspirasi terbesar responden adalah sistem merit dalam manajemen ASN harus diimplementasikan secara konsisten, melalui pelaksanaan sistem manajemen talenta di seluruh lingkungan KLHK dan seluruh jenjang jabatan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan ASN KLHK dilakukan secara objektif, berkeadilan, dan transparan bagi seluruh ASN KLHK.

4) Hasil.

Terdapat tiga unsur hasil yang diharapkan oleh responden, yaitu (a) terbitnya peraturan pola karier ASN KLHK, (b) tersusunnya *road map* sistem merit KLHK dan terintegrasikannya sistem informasi kepegawaian ke dalam satu sistem manajemen talenta (SIMATA), (c) peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi ASN KLHK. Responden mengharapkan KLHK dapat mengembangkan sistem informasi manajemen talenta berbasis digital, sehingga pegawai dapat dengan mudah mengakses informasi terkait pengembangan kompetensi, kinerja dan pengembangan karier mereka, serta promosi dan mutasi dilakukan secara transparan dan objektif berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai sesuai kebutuhan organisasi KLHK. Implementasi sistem merit dalam pengelolaan SDM memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang meliputi aspek penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karier, dan pelatihan (Heridiana, 2018).

Dalam upaya penyelesaian terhadap hambatan atau kelemahan dalam implementasi sistem merit di KLHK, dilakukan interaksi faktor-faktor kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil sebagaimana tersebut di atas, sehingga dapat dirumuskan atau disusun strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN di KHLK, sebagaimana tertera dalam tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2.Perumusan strategi optimalisasi implementasi sistem merit dengan analisis SOAR.

Analisis Matrik SOAR	Internal Eksternal	STRENGTHS	OPPORTUNITIES
		Faktor Kekuatan Internal 1. KLHK memiliki sistem Satu Data KLHK dan <i>e-government</i> . 2. Permen LHK No. 17 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta ASN KHLK. 4. KLHK memiliki jejaring yang kuat dengan <i>stakeholder</i> terkait.	Peluang Eksternal 1. Kolaborasi atau kerjasama dengan seluruh stakeholders. 2. Penggunaan IT (<i>e- government</i>) dalam SPBE. 3. Kebijakan nasional tentang manajemen talenta.
	ASPIRATIONS	STRATEGI (SA)	STRATEGI (OA)
	Faktor Internal dan Harapan 1. Percepatan penerapan manajemen talenta pengelolaan ASN KLHK berbasis sistem merit. 2. Pembangunan <i>talent pool</i> dengan penyatuan data kepegawaian, melalui transformasi digital. 3. Terlaksananya sistem pola karier pegawai yang transparan dan berkeadilan.	Ciptakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mencapai aspirasi 1. Penerapan manajemen talenta sesuai Permen LHK No. 17/2021 tentang Manajemen Talenta. 2. Pengembangan kompetensi ASN KLHK sesuai kebutuhan organisasi KLHK. 3. Susun NSPK dan SOP implementasi kebijakan sistem merit di KLHK.	Ciptakan strategi yang berorientasi peluang untuk mencapai aspirasi yang terukur 1. Pengembangan karier ASN KLHK berbasis teknologi informasi. 2. Pemetaan profil ASN KLHK dengan menggunakan PAC KLHK. 3. Pembangunan dan penerapan transformasi digital.
Analisis Matrik SOAR	RESULTS	STRATEGI (SR)	STRATEGI (OR)
	Hasil yang terukur untuk diwujudkan 1. Terintegrasi sistem informasi kepegawaian dalam satu Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) dan tersusunnya <i>road map</i> sistem merit KLHK. 2. Peningkatan nilai indeks implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK. 3. Peningkatan kinerja dan kompetensi ASN.	Ciptakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mencapai hasil yang terukur 1. Penyusunan <i>road map</i> sistem merit KLHK. 2. Pengintegrasian data kepegawaian ASN KLHK. 3. Pembangunan <i>talent pool</i> sebagai salah satu prasyarat penerapan manajemen talenta ASN.	Strategi yang berorientasi peluang untuk mencapai hasil 1. Pembangunan kerja sama dan kemitraan para pihak. 2. Pengembangan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan. 3. Pemanfaatan sistem teknologi informasi.

Berdasarkan tabel 2 di atas, analisis matrik SOAR menunjukkan beberapa strategi optimalisasi implementasi kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN di KLHK, melalui interaksi faktor kekuatan dan peluang untuk pencapaian aspirasi dan hasil yang diharapkan, yaitu sebagai berikut.

1) Strategi pertama, yaitu penyusunan *road map* sistem merit KLHK sebagai pedoman strategis yang dirancang untuk membantu KLHK mengimplementasikan dan mengelola serta membuat rencana aksi pelaksanaan sistem merit secara efektif dan optimal. Penyusunan *road map* dimaksudkan agar implementasi sistem merit semakin jelas dan terukur, sehingga target dari aspek implementasi sistem merit dapat tercapai secara keseluruhan. Hal ini dilakukan dengan langkah-langkah, yaitu (a) mengefektifkan tim pelaksana kebijakan sistem merit di KLHK yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan (SK) MenLHK nomor 240/MENLHK/SETJEN/PEG.0/3/2019 tentang Tim Pelaksana Sistem Merit KLHK. Bekerjanya tim ini untuk menyelesaikan *road map* menunjukkan bentuk kepatuhan pelaksana kebijakan (faktor disposisi) terhadap peraturan yang berlaku dan pimpinan memiliki komitmen yang kuat dalam optimalisasi penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK. Penyusunan dan penetapan *road map* ini akan memperkuat kebijakan dan pedoman yang mendukung optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK, (b) memastikan komunikasi melalui sosialisasi dan internalisasi pedoman yang dilakukan secara masif, intensif, dan efektif kepada seluruh ASN KLHK (faktor komunikasi). Bila *road map* sistem merit ini telah tersusun dan ditetapkan, akan mudah memonitor dan mengevaluasi progres pencapaian nilai aspek-aspek dalam penerapan sistem merit, terutama aspek pengembangan karier, aspek promosi dan mutasi, serta aspek manajemen kinerja.

2) Strategi kedua, yaitu pengembangan karier ASN KLHK berbasis kompetensi dan kinerja, yang bertujuan memotivasi ASN KLHK untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja terbaiknya sebagai dasar pengembangan karier yang objektif dan berkeadilan. Langkah kerja yang dilakukan, yaitu (a) penyusunan dan penetapan peraturan Menteri tentang pola karier ASN KLHK. Peraturan pola karier ini memiliki fungsi sangat penting dalam pengelolaan ASN karena sebagai pedoman pengembangan karier ASN secara sistematis, terstruktur, terarah, dan berkeadilan (Roza et al., 2021), (b) menentukan tujuan pedoman pola karier, (c) mengidentifikasi kebutuhan organisasi KLHK dalam pengelolaan ASN: peta jabatan, profil talenta, standar kompetensi jabatan, (d) menyusun prinsip-prinsip pola karier, (e) merancang jalur karier sesuai kategori/spesifikasi jabatan ASN KLHK, (f) mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, (g) melibatkan seluruh pemangku kepentingan terkait, (h) merancang sistem monitoring dan evaluasi, serta penilaian kinerja ASN, dan (i) menyusun dokumentasi pedoman secara sistematis.

3) Strategi ketiga, yaitu penerapan sistem manajemen talenta ASN KLHK sebagai pelaksanaan amanat dari Peraturan Menteri LHK Nomor 17 tahun 2021 tentang Manajemen Talenta lingkup KLHK sebagai satu kekuatan regulasi dalam pengelolaan ASN KLHK. Langkah awal adalah dengan melakukan pembangunan *talent pool* ASN KLHK dengan melakukan pemetaan profil seluruh ASN KLHK karena daftar kandidat (calon suksesor bertalenta) ini memiliki peran penting dalam penerapan manajemen talenta, terutama dalam mendukung KLHK untuk mengelola ASN secara akuntabel, transparan dan objektif. Menurut Raharjanto (2019) *talent pool* menjadi bagian integral dari strategi manajemen talenta yang komprehensif. Bila penerapan manajemen talenta ASN KLHK ini berhasil, maka akan mengoptimalkan implementasi sistem merit pengelolaan ASN di KLHK. Mewujudkan *talent pool* ASN KLHK merupakan strategi penting yang perlu dilakukan oleh KLHK dalam rangka mewujudkan sistem manajemen talenta serta upaya mendapatkan *smart* ASN sebagai calon-calon suksesor. Penerapan strategi ini mengoptimalkan pencapaian nilai tertinggi bagi aspek pengembangan karier dalam implementasi sistem merit.

4) Strategi keempat, yaitu pengembangan kompetensi ASN KLHK sesuai kebutuhan organisasi KLHK secara berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja ASN KLHK melalui pengembangan kompetensi SDM pada seluruh unit kerja yang berperan dalam implementasi sistem merit. Menurut Sabaruddin et al. (2021) kompetensi yang dikembangkan meliputi *soft skill* dan *hard skill*. Pengembangan kompetensi *soft skill* diarahkan pada penguatan karakter berupa nilai-nilai etika publik, nasionalisme dan kebangsaan. Disamping itu, perlu dikembangkan juga kompetensi dasar *soft skill* yang meliputi berpikir kritis (*critical thinking*), kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*) dan kolaborasi (*collaboration*). Kompetensi *hard skill* dikembangkan untuk menguasai kompetensi teknis sesuai bidangnya serta penguasaan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung transformasi birokrasi dan transformasi manajemen ASN. Pengembangan kompetensi teknis dengan memakai beberapa model pembelajaran yaitu *classical learning*, *e-learning*, *blended learning*, *coaching/mentoring*, *on the job training*, *in house training*, *knowledge sharing* and *community of practice*. Peningkatan kapasitas dan pelatihan ASN dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan; penguatan infrastruktur teknologi dengan sistem informasi yang andal untuk pengelolaan data ASN secara efektif dan terintegrasi; perubahan budaya kerja dengan membangun budaya kerja BerAKHLAK yang mencakup aspek-aspek seperti integritas, akuntabilitas, dan kepemimpinan yang transparan; meningkatkan kerjasama dengan lembaga eksternal; memberikan insentif atau penghargaan bagi ASN yang menunjukkan kinerja terbaik dan berkomitmen pada sistem merit (Salman, 2019). Pengembangan kompetensi pegawai aparatur harus sesuai

dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 10 tahun 2018 tentang pedoman pengembangan kompetensi PNS.

5) Strategi kelima, yaitu penerapan manajemen kinerja melalui penetapan target kinerja yang terukur sesuai PermenPANRB Nomor 6 tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Hal ini meliputi evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang objektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan penyusunan strategi untuk mengatasinya, serta penggunaan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi, serta pendidikan dan pelatihan. Selain itu perlu mengadopsi sistem penilaian kinerja berbasis teknologi untuk mempercepat dan memastikan akurasi dalam penilaian ASN (Kalesaran, 2021) serta memberikan insentif atau penghargaan bagi ASN yang menunjukkan kinerja terbaik dan berkomitmen pada sistem merit. Strategi ini memungkinkan pencapaian nilai optimal khususnya pada aspek manajemen kinerja.

Langkah kerja yang dapat dilakukan, yaitu (a) menilai kinerja dan mengukur kompetensi secara berkala dan terstruktur yang berbasis pada sistem e-kinerja dan *Personal Asesmen Center* (PAC), (b) merancang program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN sesuai kebutuhan target jabatan, (c) melakukan promosi dan mutasi jabatan secara terbuka dan kompetitif berdasarkan penilaian kinerja, kompetensi dan rekam jejak, (d) melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap karier ASN secara berkala dan berkesinambungan. Penerapan strategi ini memungkinkan pencapaian nilai maksimal bagi aspek pengembangan karier, aspek promosi dan mutasi, serta aspek manajemen kinerja. Penerapan manajemen kinerja melalui penetapan target kinerja yang terukur dapat menyelesaikan permasalahan kinerja individu pegawai secara konsisten sesuai ketentuan (Wahab, 2021).

6) Strategi keenam, yaitu penyusunan dan penetapan sistem promosi dan mutasi melalui penetapan kriteria promosi dan mutasi yang transparan dan adil, seperti kinerja, kompetensi, dan rekam jejak. ASN yang bertalenta harus dipersiapkan untuk menjadi suksesor dalam program pengembangan karier. Langkah kerja yang dilakukan, antara lain, (a) menyusun regulasi tentang promosi dan mutasi yang berdasarkan meritokrasi, dan (b) mengimplementasikan sistem monitoring kinerja ASN secara transparan dan objektif. Struktur birokrasi yang kompleks memerlukan strategi yang efektif untuk memastikan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, serta memitigasi intervensi politik (Rakhmawanto, 2018).

7) Strategi ketujuh, pengoptimalan penggunaan PAC KLHK dengan melengkapi sarpras sesuai standar. Kondisi saat ini, PAC masih sangat bergantung kepada konsultan swasta sehingga membutuhkan biaya yang mahal untuk operasionalisasinya. Keberadaan PAC KLHK menjadi keniscayaan untuk mempercepat proses pemetaan profil seluruh ASN LHK. Pembangunan *assesment center* diarahkan kepada mempersiapkan kelembagaannya melalui penyiapan SDM, organisasi yang kuat serta prosedur kerja yang lengkap dan sarana prasarana yang sesuai standar penilaian BKN. Penyiapan sumber daya manusia diarahkan untuk ketersediaan tenaga pelaksana (pengelola) dan para asesor yang profesional (Asesor SDM Aparatur). Pengembangan organisasi diarahkan untuk pembentukan organisasi *assessment center* yang kuat (Hanif & Suswanta, 2021). Prosedur kerja akan dibangun berstandar manajemen. Dengan demikian akan terjadi peningkatan dari akreditasi B menjadi akreditasi A. Penerapan strategi ini dapat mendorong peningkatan capaian nilai aspek manajemen kinerja, pengembangan karier, promosi, dan mutasi.

8) Strategi kedelapan, yaitu penerapan transformasi digital, salah satunya melalui pengintegrasian aplikasi Sistem Manajemen Kepegawaian/e-Kinerja (SIMPEG) di Biro Kepegawaian dan Organisasi dengan aplikasi Sistem Pemetaan Kompetensi SDM Aparatur (SPEKTRA) di Pusat Rencana Pengembangan SDM KLHK menjadi Satu Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) KLHK. Strategi ini penting dilakukan untuk menunjukkan kesungguhan komitmen pimpinan dan pelaksana kebijakan dalam mengoptimalkan implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK. Strategi transformasi digital ini dapat dilakukan karena KLHK memiliki kekuatan berupa sistem "Satu Data KLHK" dan juga peluang penggunaan teknologi informasi *e-government* dalam SPBE yang saat ini dikelola Pusat Data dan Informasi KLHK. Sinergitas ini dapat dibangun antara Biro Kepegawaian dan Organisasi dengan Unit Organisasi Pusat dan Unit Pelaksana Teknis dalam melaksanakan *talent self mapping* secara simultan dan berkesinambungan. Langkah kerja yang dapat dilakukan dalam strategi ini, yaitu (a) melakukan penguatan infrastruktur teknologi dengan sistem informasi yang andal untuk pengelolaan data ASN secara efektif dan terintegrasi, (b) melaksanakan perubahan budaya kerja dengan membangun budaya kerja ASN BerAKHLAK, yang mencakup aspek-aspek seperti integritas, akuntabilitas, dan kepemimpinan yang transparan, (c) meningkatkan kerjasama dengan lembaga eksternal. Pembangunan kolaborasi melalui kerjasama diarahkan untuk memperkuat sinergitas dan kemitraan dengan para pihak internal dan eksternal KLHK. Bentuk sinergitas dan kemitraan yang akan dikembangkan berpedoman pada tata hubungan kerja (Kalesaran, 2021).

4. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil evaluasi KASN terhadap implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN KLHK, terdapat tiga aspek penerapan sistem merit yang belum mencapai nilai maksimal atau belum optimal, yaitu aspek

- pengembangan karier (nilai 107 dari nilai maksimal 130 atau 83 %), aspek promosi dan mutasi (nilai 30 dari nilai maksimal 40 atau 75%), serta aspek manajemen kinerja (nilai 72,5 dari nilai maksimal 80 atau 91 %).
2. Hasil analisis model Edward III menunjukkan bahwa hambatan terhadap implementasi penerapan sistem merit di KLHK, sebagai berikut.
 - a. *Road Map* sistem merit KLHK belum tersusun secara lengkap dan regulasi pengaturan pola karier belum ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
 - b. Pemetaan profil seluruh ASN KLHK belum terselesaikan sebagai prasyarat untuk pembangunan kotak sembilan (*nine box*) peta profil ASN, sehingga belum dapat tersusunnya *talent pool* sebagai penyedia data calon-calon suksesor potensial bertalenta dan ASN kompeten yang berkinerja tinggi.
 - c. Manajemen talenta ASN KLHK belum dapat dilaksanakan sesuai amanat PermenLHK Nomor 7 Tahun 2021.
 - d. Pengembangan kompetensi ASN KLHK belum sepenuhnya berdasarkan pada hasil pengukuran kompetensi dan penilaian kinerja.
 - e. Struktur birokrasi KLHK yang kompleks dan jumlah pegawai mencapai 16.000 pegawai memengaruhi lambatnya pelaksanaan penilaian kinerja dan pengukuran kompetensi seluruh ASN KLHK.
 - f. Regulasi terkait promosi dan mutasi belum disusun dan ditetapkan, termasuk NSPK dan SOP penerapan sistem merit secara rinci.
 - g. Penyebaran informasi implementasi sistem merit belum optimal dilakukan oleh pemangku kepentingan, serta belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi berupa *e-government* dalam SPBE yang saat ini dikelola Pusat Data dan Informasi KLHK (Kelemahan faktor komunikasi).
 - h. Parsialitas pengelolaan data kepegawaian menghambat percepatan penyelesaian pemetaan talenta atau profil ASN KLHK, sehingga menjadi kendala penerapan sistem manajemen talenta di KLHK.
 3. Hasil analisis model SOAR, dirumuskan delapan strategi optimalisasi implementasi kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN LHK. Strategi ini disusun sebagai solusi terhadap hambatan implementasi sistem merit dan sebagai upaya peningkatan nilai penerapan sistem merit KLHK agar mencapai nilai maksimal (100%) pada setiap aspek sistem merit. Strategi tersebut adalah sebagai berikut.
 - a. Strategi ke-1 : Penyusunan *road map* sistem merit KLHK.
 - b. Strategi ke-2 : Pengembangan karier ASN KLHK berbasis kompetensi dan kinerja.
 - c. Strategi ke-3 : Penerapan sistem manajemen talenta ASN KLHK.
 - d. Strategi ke-4 : Pengembangan kompetensi ASN KLHK.
 - e. Strategi ke-5 : Penerapan sistem manajemen kinerja ASN KLHK.
 - f. Strategi ke-6 : Penyusunan dan penetapan sistem promosi dan mutasi ASN KLHK.
 - g. Strategi ke-7 : Pengoptimalan penggunaan PAC KLHK.
 - h. Strategi ke-8 : Penerapan transformasi digital KLHK.

Daftar Referensi

- Agustino, Leo. 2006. *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung : AIPI Bandung.
- Astuti J.S., Fahmiie, A., & Budiharto, S. 2023. Workshop Analisis SOAR untuk Meningkatkan Efikasi Kinerja Tim Penerimaan Mahasiswa Baru Sekolah Tinggi. *Jurnal Sains Psikologi*, 12 (1).
- Chairiah, A., S. A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. 2020. Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–00.
- Daniarsyah, Dida. 2017. Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service*, 11(2), 39–48.
- Edy, N. 2018. *The paradox of the Promotion Office of the ASN through Merit System in Environment The Government of The Province Of Central Kalimantan*. *Journal of Local Government Issues*, 1(2), 127.
- Hanif, N. A., & Suswanta. 2021. Strategi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Mencapai *Merit System* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi. *Prosiding UMY Grace*.
- Heridiana, H. 2018. Pengaruh Implementasi Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) : Studi Kasus di Sekda Kota Tasikmalaya. *Tesis Pasca Sarjana, Universitas Siliwangi*.
- Ismail, N. 2019. *Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*. Al-Adl: *Jurnal Hukum*.
- Kalesaran, M. 2021. Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(1), 71–80.
- Keputusan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 09/ KEP.KASN/C/XI/2020 tentang Penetapan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

- Keputusan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 164/ KEP.KASN/C/XI/2023 tentang Penetapan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Keputusan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 97/ KEP.KASN/C/XI/2021 tentang Penetapan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Meyrina, R. S. A. 2016. Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM (*Performance Improvement by Merit System Under The Act of Civil State Apparatus Number 5 Year 2014 of The Ministry of Law and Human Rights*). *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 175–186.
- Mubin, F., & Roziqin, A. 2018. *Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia*. *International Journal of Social Science and Humanity*, 241–246.
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. 2021. Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149.
- Pasiak, P., Maramis, R. A., & Pinasang, D. R. 2020. Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum*, VIII(2), 31–42.
- Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang tata cara penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Instansi pemerintah.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: 17 Tahun 2021. Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 tahun 2020. Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Raharjanto, T. 2019. *Systematic Literature Reviews* : Sistem Merit dalam Manajemen SDM Sektor Publik. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik*; 103-116.
- Raharjanto, T. 2019. *Systematic Literature Reviews*: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 103–116.
- Rakhmawanto, A. 2018. Dikotomi Sistem Merit dan Politisasi Birokrasi dalam Pengangkatan Jabatan ASN. *Civil Apparatur Policy Brief*, 1(019), 1–4.
- Roza, N., M, S., Syahril, S., & Irsyad, I. 2021. Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 7342–7350.
- Sabaruddin, A., & Utomo, P. P. 2021. Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit System di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. Publik: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(2), 248–258.
- Salman, R. 2019. *Merit System* dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Kabupaten Mamuju Tengah. *Gorontalo Journal of Government and Political Studies*, 2, 68.
- Salsabila, A., Lubis, G.D, Rizky P.M., & Azahra,N. 2024. Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia : Studi Kasus di Kementerian Keuangan. EL-Mujtama : *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5). 1948-1957.
- Sugiyono, 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 240/MENLHK/SETJEN/PEG.0/3/2019 tentang tim pelaksana sistem merit Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Taufik, Rahmad. 2022. Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Bangka Selatan. *Academia.edu*.
- Torey, William A. 2020. Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen SDM di Kabupaten Teluk Wondama. *Tesis, Universitas Gadjah Mada*. Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

- Wahab, S. A. 2021. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara
- Watkins, J. M., Mohr, B. J., & Kelly, R. 2011. *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Winarno, Budi. 2012. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Yulistira, Zara. 2023. Implementasi System Merit dan Pengisian Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di Pemerintahan Daerah Aceh : Studi Kasus pada Biro Organisasi Setda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah*.