

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga menggunakan 3 (tiga) metode yaitu seleksi terbuka untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Baperjakat untuk pengisian Jabatan Administrator dan Pengawas, serta lolos butuh untuk Jabatan Pelaksana
2. Implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga belum optimal, yang disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Kementerian Pemuda dan Olahraga belum menetapkan regulasi-regulasi sebagai dasar pelaksanaan Sistem Merit dalam penempatan pegawai seperti Standar Kompetensi Jabatan, pola karier, *talent pool*, dan pengisian JPT secara terbuka
 - b. Penempatan pegawai dipengaruhi oleh intervensi dan subyektivitas pimpinan
 - c. Faktor-faktor utama Sistem Merit seperti kualifikasi pendidikan, kompetensi, dan kinerja belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam penempatan pegawai sehingga terjadi ketidaksesuaian penempatan yang tercermin dari:
 - 1) Ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan
Contoh: Jabatan Pengawas diduduki oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan SMA
 - 2) Ketidaksesuaian kompetensi pegawai
Contoh: Jabatan Administrator pada bidang kepemudaan diduduki oleh pegawai dengan kompetensi sebagai pelatih olahraga

3) Ketidaksesuaian kinerja

Contoh: Pejabat dengan hukuman disiplin dirotasi ke unit kerja lain yang lebih strategis

- d. Selain kriteria Sistem Merit, Peneliti juga mencoba mengambil perspektif lain yang dinilai dapat mendukung terwujudnya prinsip *the right man on the right place and the right man on the right job* yaitu faktor penempatan menurut Saydam (2000) berupa minat pegawai. Namun minat pegawai juga belum sepenuhnya dipertimbangkan karena asesmen hanya dilakukan terhadap Pejabat Struktural saja sehingga minat pegawai lainnya belum terpetakan
3. Untuk mengatasi permasalahan tersebut sehingga implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai berjalan optimal, maka diperlukan strategi diantaranya:
- a. Mengakselerasi penetapan regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan Sistem Merit dalam penempatan pegawai
 - b. Melaksanakan asesmen secara menyeluruh mulai dari Jabatan Pimpinan Tinggi hingga Jabatan Pelaksana dan Fungsional sehingga kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan minat pegawai dapat terpetakan dan menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai
 - c. Melakukan redistribusi pegawai dengan menyesuaikan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan minat pegawai dengan kebutuhan organisasi yang tercermin dari kualifikasi dan kompetensi jabatan
 - d. Melakukan pengisian atau penempatan menggunakan metode seleksi terbuka dan/atau Manajemen Talenta guna meminimalisir subyektivitas dan intervensi pimpinan

B. Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga, maka Peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Penguatan peran Biro SDM dan Organisasi dalam melaksanakan kebijakan penempatan pegawai karena pengelolaan SDM menjadi wewenang Biro SDM dan Organisasi sehingga kontrol penempatan pegawai berada di Biro SDM dan Organisasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun
2. Biro SDM dan Organisasi perlu mengakselerasi penyusunan regulasi Sistem Merit dengan melibatkan Sekretariat Deputi dan Bagian Hukum sebagai perpanjangan tangan Biro SDM dan Organisasi di unit Kedeputan serta mensosialisasikannya kepada seluruh pegawai
3. Perlunya analisis dan perencanaan yang matang dari Biro SDM dan Organisasi sehingga Tim Penilaian Kinerja bekerja berdasarkan hasil analisis tersebut
4. Biro SDM dan Organisasi perlu menindaklanjuti hasil asesmen dengan membuat analisis gap dan kebutuhan kompetensi, serta pola karir pegawai sehingga penempatan pegawai sesuai dengan proyeksi pengembangan karir ybs
5. Perlu penelitian lebih lanjut terkait penempatan yang berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai



**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, R dan Prasajo, E. 2020. "Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral". *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(1), 17-28
<https://doi.org/10.31334/reformasi.v7i1.834.g473>
- Al-Saba, R.A.M. (2022). "Evaluation of the Implementation of Merit Criteria in the Selection of Senior Bureaucratic Officials in Egypt". *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 417-434
<https://doi.org/10.1108/jhass-07-2021-0123>
- Bagus, P.D., et al. (2021). *Pengaruh Lelang Jabatan terhadap Kinerja ASN dalam Mewujudkan Agile Government di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta*. Yogyakarta: Samudra Biru
- Bewinda, R.N, et. al. (2023). "Sejarah Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia". *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 522-529 <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5404>
- Dipboye, R. L. (2018). "Principles of Employee Selection". *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychological Chapter 13*, 625-673
<https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181017>
- Faiz, A., et al. (2020). "Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan: Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah". *Jurnal Perspektif*, 9(2), 406-416
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3878>
- Gey, L.I., et al. 2023. "Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga". *Medikora: Jurnal Ilmiah Kesehatan Olahraga*, 22(1), 1-12
<https://doi.org/10.21831/medikora.v22i1.55320>
- Hartini, S., dan Sudrajat, T. (2017). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika

- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Indahingwati, A., dan Nugroho, N.E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Ismail, N. (2019). “Merit System dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara”. *Jurnal Al’Adl*, X(1), 33-42
<http://dx.doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>
- Kalesaran, M. (2021). “Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (Studi Penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara)”. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23 <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1703>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish
- Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, L.J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulfidah, F. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai pada Pusat Pendidikan Pelatihan Bahasa Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Jakarta: Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN
- Ngebu, W.D., et al. (2018). “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai”. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(12), 2555-2570
<https://doi.org/10.24843/EEB.2018.v07.i12.p05>
- Nurbaya, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makassar: Nas Media Pustaka
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Ployhart, R.E. (2006). "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities". *Journal of Management*, 32(6), 868-897
<https://doi.org/10.1177/0149206306293625>

Quah, J.S.T. (2015). "Lee Kuan Yew's Enduring Legacy of Good Governance in Singapore, 1959-2015". *Asian Education and Development Studies*, 4(4), 374-393. <https://doi.org/10.1108/AEDS-05-2015-0020>

Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Sulawesi Selatan*: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia

Rusdiana, H.A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Arsad Press

Rusfiana, Y dan Supriatna, C. 2021. *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*. Bandung: Alfabeta. Hal: 2

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press

Saydam, G. (2000). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gunung Agung Jakarta

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama

Seijts, G., et al. (2019). "Utility Analysis of Character Assessment in Employee Placement". *Leadership and Organization Development Journal*, 41(5), 703-720 <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0314>

Setiadiputra, R.Y.P. (2019). "Analisis Penempatan Pegawai pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta". *Jurnal Aparatur*, 3(1), 33-42
<https://doi.org/10.52596/ja.v3i1.34>

Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Suyadi, P. *Manajemen Produktivitas*. 2009. Jakarta: PT. Bumi Angkasa

- Tafti, M.M., et al. 2017. "Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management". *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tersiana A. (2018). *Metode Penelitian*. Yogyakarta; Anak Hebat Indonesia
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
Hal: 17
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Widiyantoro, Y. (2012). "Pengaruh Seleksi, Penempatan Tenaga Kerja dan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Inspektorat Kabupaten Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*, 1(3), 145-156

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran

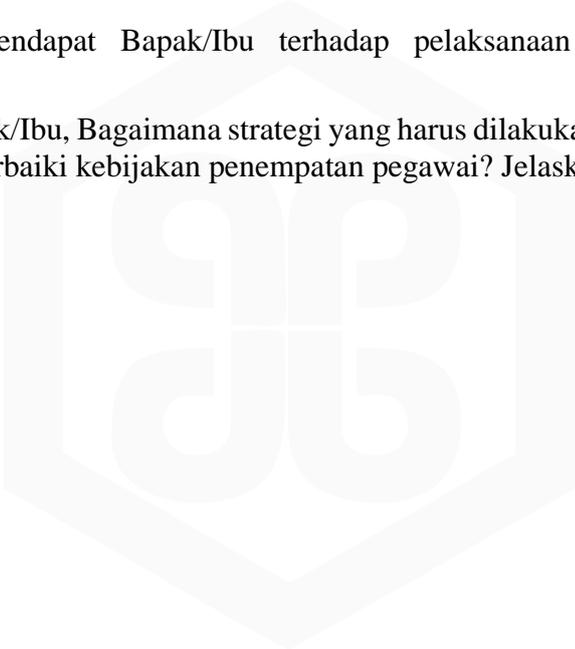
PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian	: Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Nama Peneliti	: Jeandhita Rindhi Damayanti
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Narasumber	: Pemangku Kebijakan (K1, K2, K3)

Daftar Pertanyaan

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora telah memiliki rencana pengembangan/pola karir pegawai? Jika ya, apakah rencana pengembangan/pola karir pegawai tersebut sudah dimanfaatkan dalam penempatan pegawai?
2. Bagaimana mekanisme penempatan pegawai baik promosi maupun mutasi/rolling di Kemenpora selama ini?
3. Apakah dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menjadi dasar atau pedoman penempatan pegawai?
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah kualifikasi pendidikan pegawai menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah kompetensi pegawai menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
6. Menurut Bapak/Ibu, apakah kinerja pegawai menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengalaman kerja pegawai menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah minat pegawai menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
9. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada faktor lain yang menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai selama ini? Jelaskan!
10. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada faktor-faktor yang menghambat penempatan pegawai? Jelaskan!
11. Menurut Bapak/Ibu, apakah penempatan pegawai sudah mengikuti konsep *the right man on the right job*? Jelaskan!

12. Menurut Bapak/Ibu, apakah telah dilakukan assessment terhadap seluruh pegawai? Jelaskan!
13. Menurut Bapak/Ibu, apakah telah dilakukan seleksi terbuka untuk seluruh jabatan? Jelaskan!
14. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan seleksi terbuka? Jelaskan!
15. Menurut Bapak/Ibu, Bagaimana strategi yang harus dilakukan oleh Kemenpora dalam memperbaiki kebijakan penempatan pegawai? Jelaskan!



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian	: Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Nama Peneliti	: Jeandhita Rindhi Damayanti
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Narasumber	: Tim Evaluator KASN (K4)

Daftar Pertanyaan

1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kondisi penerapan Sistem Merit di Kemenpora berdasarkan hasil penilaian Sistem Merit?
2. Menurut Bapak/Ibu, apa yang menjadi kendala kurang optimalnya implementasi Sistem Merit di Kemenpora?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah kebijakan pengangkatan PNS dari jalur olahragawan berprestasi memiliki pengaruh terhadap penilaian Sistem Merit di Kemenpora? Karena untuk penilaian IP ASN cukup signifikan pengaruhnya
4. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting prinsip Sistem Merit perlu diterapkan dalam aspek pengembangan karir pegawai khususnya penempatan pegawai?
5. Menurut Bapak/Ibu, apa yang harus dilakukan oleh Kemenpora untuk mengoptimalkan implementasi Sistem Merit khususnya pada proses penempatan pegawai?

PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian	: Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Nama Peneliti	: Jeandhita Rindhi Damayanti
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Narasumber	: Pelaksana Kebijakan (K5 s/d K13)

Pertanyaan Umum

1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana proses penempatan (promosi dan mutasi/rolling) pegawai di Kemenpora selama ini?
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor-faktor yang selama ini menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai? Jelaskan!
3. Menurut Bapak/Ibu, adakah faktor penghambat dalam penempatan pegawai sehingga pegawai ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya?
4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana strategi yang harus dilakukan oleh Kemenpora guna mengatasi faktor penghambat dimaksud sehingga dapat memperbaiki kebijakan penempatan pegawai ke depannya?

Kualifikasi

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah proses penempatan pegawai di Kemenpora memperhatikan faktor kualifikasi pendidikan? Jelaskan!
2. Apakah kualifikasi pendidikan Bapak/Ibu sesuai dengan bidang/tugas jabatan saat ini? Kalau tidak, jelaskan!
3. Apakah Bapak/Ibu memiliki pengalaman ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan Bapak/Ibu? Jelaskan!
4. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting faktor kualifikasi pendidikan dalam penempatan pegawai?

Kompetensi

*) Kompetensi terdiri atas 3: manajerial (kemampuan memimpin), sosio kultural (kemampuan bersosialisasi), dan teknis (kemampuan sesuai bidang pekerjaan/jabatan)

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah proses penempatan pegawai di Kemenpora memperhatikan faktor kompetensi pegawai? Jelaskan berdasarkan 3 jenis kompetensi di atas!
2. Apakah Bapak/Ibu memiliki pengalaman ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi Bapak/Ibu? Jelaskan!
3. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting faktor kompetensi dalam penempatan pegawai?
4. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti assessment pegawai?
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil assessment dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai?

Pengalaman Kerja

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah proses penempatan pegawai di Kemenpora memperhatikan faktor pengalaman kerja pegawai? Jelaskan!
2. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting faktor pengalaman kerja dalam penempatan pegawai?

Kinerja

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah proses penempatan pegawai di Kemenpora memperhatikan faktor kinerja pegawai? Jelaskan!
2. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting faktor kinerja dalam penempatan pegawai?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah penempatan dapat mempengaruhi kinerja pegawai? Jelaskan!

Minat

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah proses penempatan pegawai di Kemenpora memperhatikan faktor minat pegawai? Jelaskan!
2. Menurut Bapak/Ibu, seberapa penting faktor minat dalam penempatan pegawai?

Nomor : 2262/STIA.1.1/PPS.02.3 Jakarta, 27 September 2023
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Tesis
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Yth. Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga
Jl. Gerbang Pemuda No. 3 Senayan, Jakarta Pusat

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami:

Nama : Jeandhita Rindhi Damayanti
NPM : 2144021073
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis di Instansi Bapak.

Sehubungan dengan itu, kami mohon kiranya Bapak berkenan memberi ijin dan membantu mahasiswa kami tersebut untuk mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkannya.

Demikian atas perkenan, bantuan dan kerjasama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

a.n. Direktur
Plh. Wakil Direktur I Bidang Akademik, *NA*



Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.

Tembusan:

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga;
3. Kajur/Sekjur Administrasi Publik;
4. Kaprodi/Sekprodi Magister Terapan.



KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA REPUBLIK INDONESIA

Jalan Gerbang Pemuda No. 3 Senayan, Jakarta Pusat 10270
www.kemempora.go.id | @KEMENPORA RI | f Kemenpora RI
Video Kemenpora | Komenpora | Helo Kemenpora 1500-928

SURAT KETERANGAN

Nomor: KP.06.01/10.23.3/B-III/X/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yayat Suyatna, S.Pd, M.Pd
NIP : 196810201992011001
Pangkat/golongan : Pembina Tingkat I / (IV/b)
Jabatan : Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi

dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Jeandhita Rindhi Damayanti, S.H.Int
NIP : 199004042014022004
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

telah selesai melakukan penelitian di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 23 Oktober 2023

Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi,



Yayat Suyatna, S.Pd, M.Pd

Tembusan Yth. :

1. Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga (sebagai laporan); dan
2. Yang bersangkutan.