

**STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI BERDASARKAN
SISTEM MERIT PADA
DIREKTORAT PEMBINAAN DAN PENGAWASAN TENAGA
KESEHATAN KEMENTERIAN KESEHATAN**

Disusun oleh :

NAMA : MOHAMMAD YANI
NPM : 2144021055
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**


**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Mohammad Yani
NPM : 2144021055
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Employee Placement Strategy Based on The Merit System Directorate of Health Personnel Development and Supervision Ministry of Health*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Edy Sutrisno, M.Si.)

Pembimbing II



(Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN POLITEKNIK
STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

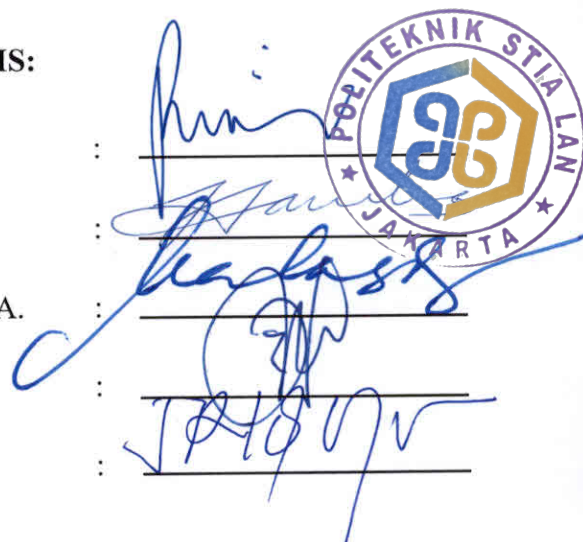
NAMA : MOHAMMAD YANI
NPM : 2144021055
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI
BERDASARKAN SISTEM MERIT PADA
DIREKTORAT PEMBINAAN DAN PENGAWASAN
TENAGA KESEHATAN KEMENTERIAN
KESEHATAN

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 25 Juli 2023
Pukul : 09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Sekretaris : Dr. Hamka, MA.
Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Pembimbing 1 : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.
Pembimbing 2 : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.



The image shows the signatures of the five members of the thesis defense committee. To the right of the signatures is the official seal of Politeknik STIA LAN Jakarta, which is a circular emblem with a stylized logo in the center and the text 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA' around the perimeter.

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mohammad Yani
NPM : 2144021055
Program studi : Magister Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas akhir yang saya dengan judul **“Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jakarta, Juli 2023
Peneliti,



Mohammad Yani

KATA PENGANTAR

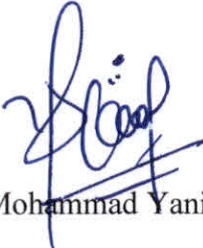
Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: “Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.) pada Program Pascasarjana (S2) Magister Administrasi Publik Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari sepenuhnya penyusunan tesis ini dapat terselesaikan atas dukungan berbagai pihak. Dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan kepada peneliti dari awal sampai akhir penelitian, teruntuk:

1. Ibu Prof. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si. dan Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si, Bapak Dr. Hamka, MA, dan Dr. Mala Sondang Silatonga, MA selaku Dosen Pembahas dan penguji yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Segenap dosen dan staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan membantu memfasilitasi selama perkuliahan berlangsung.
5. Ibu dr. Zubaidah Elvi, M. P. H. selaku Direktur Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan yang berkenan untuk memberikan ijin untuk pengumpulan data terkait penelitian ini.

6. Para Informan dari Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan dan Sekretariat Jenderal Tenaga Kesehatan yang berkenan diwawancarai dalam pengumpulan data.
7. Kepada keluargaku tercinta yang memberikan dukungan dan do'a selalu.
8. Seluruh rekan – rekan MSDA angkatan 2021 yang selalu memberikan dukungan.
9. Semua pihak yang mendukung penyelesaian tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan dan yang membacanya. Semoga Allah SWT selalu membimbing dan melindungi kita semua, Aamiin.

Jakarta, Juli 2023



Mohammad Yani

ABSTRAK

Strategi Penempatan Pegawai Berdasarkan Sistem Merit Pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan

Mohammad Yani, Edy Sutrisno, Neneng Sri Rahayu
2144021055@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Tujuan penelitian ini untuk mencari strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan agar berjalan dengan optimal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang dengan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit belum berjalan optimal, masih terdapat permasalahan diantaranya terdapat pegawai yang belum ditingkatkan kompetensinya, penilaian kinerja belum konsisten dilakukan berdasarkan sasaran kinerja organisasi dan pegawai, dan belum melakukan pemetaan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kinerja dan kompetensi. Faktor usia masih menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai sehingga penerapan dalam konsep prestasi kinerja belum dilakukan secara maksimal. Strategi yang dihasilkan dengan melakukan pemetaan dan peningkatan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja, melakukan penilaian kinerja secara objektif dan terukur berdasarkan sasaran kinerja organisasi dan pegawai, melakukan perubahan budaya organisasi dan implementasi manajemen talenta sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kata Kunci: Strategi, Penempatan Pegawai, Sistem Merit, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Employee Placement Strategy Based on The Merit System Directorate of Health Personnel Development and Supervision Ministry of Health

Mohammad Yani, Edy Sutrisno, Neneng Sri Rahayu
2144021055@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The purpose of this study is to find employee placement strategies based on the merit system at the Directorate of Health Worker Development and Supervision to run optimally. This study used a descriptive method of qualitative approach with data collection using observation, interviews, and documentation. The number of informants in this study was 5 people with data analysis techniques using data reduction, data presentation, and conclusions. The results of this study state that the placement of employees based on the merit system has not run optimally, there are still problems including there are employees who have not been improved in competence, performance appraisals have not been consistently carried out based on organizational and employee performance targets, and have not carried out competency development mapping based on performance and competency gaps. The age factor is still a consideration in employee placement so that the application in the concept of performance achievement has not been carried out optimally. The resulting strategy is by mapping and improving competency development based on competency and performance gaps, conducting objective and measurable performance appraisals based on organizational and employee performance goals, changing organizational culture and implementing talent management in accordance with applicable regulations.

Keywords: Strategy, Employee Placement, Merit System, Human Resources

DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Lembar Pernyataan Originalitas.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak dan Abstract.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Bab I Permasalahan Penelitian.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	14
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan Penelitian.....	15
E. Manfaat Penelitian	16
Bab II Tinjauan Pustaka.....	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	33
1. Tinjauan Kebijakan	33
2. Tinjauan Teoritis	52
a. Administrasi Publik.....	52
b. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	54
c. Penempatan Pegawai.....	58
d. Merit System	64
e. Strategi	68
C. Kerangka Berfikir	71
Bab III Metodologi Penelitian.....	73
A. Metode Penelitian.....	73

B. Teknik Pengumpulan Data	74
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	76
D. Prosedure Validasi Data	77
E. Instrumen Penelitian.....	77
F. Lokus Penelitian.....	78
BAB IV Hasil Penelitian.....	79
A. Gambaran Umum	79
B. Penyajian Hasil Penelitian dan Analisis	85
1. Analisis Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit.....	85
2. Analisis Faktor yang mempengaruhi Penempatan Pegawa.....	119
3. Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sisten Merit.....	134
BAB V Simpulan dan Saran.....	147
A. Simpulan.....	147
B. Saran	149

Daftar Pustaka

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penetapan Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintah.....	4
Tabel 1.2 Penilaian Sistem Merit Kementerian Kesehatan Tahun 2021.....	6
Tabel 1.3 Indeks Profesionalitas Kementerian Kesehatan Tahun 2022.....	8
Tabel 1.4 Perbandingan Pertumbuhan Penduduk dan PNS di Indonesia.....	10
Tabel 1.5 Daftar Pegawai yang mengikuti Pelatihan di Lingkungan Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 4.1 Syarat Kualifikasi Pendidikan dalam suatu jabatan pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.....	87
Tabel 4.2 Analisa penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	89
Tabel 4.3 Analisa perpindahan antar jabatan pelaksana berdasarkan kualifikasi Pendidikan.....	91
Tabel 4.4 Analisa perpindahan jabatan fungsional ke jabatan administrator Berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	92
Tabel 4.5 Analisa perpindahan jabatan administrator ke jabatan fungsional ahli utama berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	94
Tabel 4.6 Analisa perpindahan jabatan pengawas ke jabatan fungsional melalui penyetaraan berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	94
Tabel 4.7 Analisa perpindahan jabatan pengawas ke jabatan fungsional ahli Madya berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	95
Tabel 4.8 Analisa perpindahan jabatan pelaksana ke jabatan fungsional ketrampilan dan keahlian berdasarkan kualifikasi Pendidikan.....	96
Tabel 4.9 Kebutuhan jabatan dan pegawai pada Tim Kerja Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.....	101
Tabel 4.10 Kebutuhan jabatan dan pegawai pada Subbagian Administrasi dan Umum.....	102
Tabel 4.11 Data Kompetensi pegawai pada jabatan pelaksana	108
Tabel 4.12 Analisis strategi penempatan pegawai berdasarkan system merit.....	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah Tahun 2021.....	3
Gambar 1.2 Capaian Nilai Sistem Merit Per Aspek (2020.....	4
Gambar 1.3 Peta Jabatan Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.....	11
Gambar 2.1 Konsep Merit System.....	66
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit.....	72
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.....	79
Gambar 4.2 Komposisi ASN berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	83
Gambar 4.3 Komposisi ASN berdasarkan Jabatan.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Uji Orisinalitas Karya Tugas Akhir

Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Lampiran 3 Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 4 Pedoman Telaah Dokumen

Lampiran 5 Pedoman Observasi

Lampiran 6 Pedoman Wawancara

Lampiran 7 Dokumentasi Wawancara

Lampiran 8 Transkrip Hasil wawancara

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam menjalankan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, sekaligus menjadi kunci keberhasilan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia ini biasa disebut sebagai pegawai yang tentunya menjadi kebutuhan vital dalam suatu organisasi (Tussadiyah, et.al, 2020). Pegawai yang berkualitas tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi swasta akan tetapi dibutuhkan pula oleh organisasi publik. Dalam mencapai tujuannya, organisasi publik dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien, pembaharuan dan perubahan ini untuk mewujudkan suatu tata kelola pemerintahan yang baik, ini sesuai dengan hakikat reformasi birokrasi yang merupakan langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum dan pembangunan nasional. dalam pembangunan nasional setiap negara harus selalu beradaptasi secara global terhadap negara maju lainnya dengan melakukan strategi – strategi khusus, salah satu caranya dengan melakukan perubahan organisasi.

Perubahan organisasi menjadi fenomena saat ini, organisasi publik dituntut melakukan perombakan baik melalui penggabungan maupun pembentukan organisasi baru. Transformasi organisasi ini merupakan kunci untuk tetap mempertahankan keberadaan organisasi (Priansa, 2014). Transformasi dapat berjalan dengan baik atau bisa jadi menjadi sebuah permasalahan yang baru.

Sayangnya, permasalahan instansi pemerintah saat ini tidak hanya pada perubahan organisasi, akan tetapi profesionalisme dari sumber daya manusia aparatur belum sepenuhnya terwujud. Menurut MenpanRB indikator yang

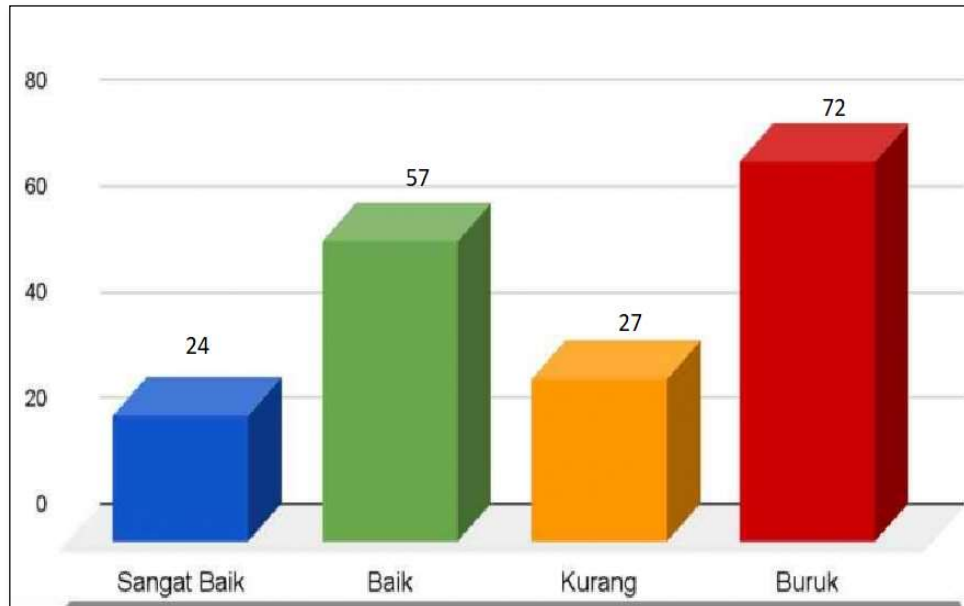
menjadi tolak ukur buruknya kinerja aparat pelayanan publik di Indonesia, antara lain pelayanan yang cenderung birokratis dan bertele-tele, membutuhkan biaya yang tinggi, adanya pungutan liar, perilaku anggota yang kurang baik terhadap masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, lebih mendahulukan kepentingan pribadi, pelayanan yang lamban, dan sebagainya (Chariah et.al, 2020, p.385). ada beberapa penyebab indikator tersebut terjadi pada instansi pemerintah diantaranya minimnya jumlah aparatur negara, pengelolaan keuangan tidak dikelola dengan baik, dan pegawai yang ditempatkan tidak dibekali dengan *skill* yang memadai (Apriliyanti, et.al, 2020, p.59). permasalahan tersebut dapat diatasi dengan adanya penerapan sistem merit.

Sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berpijak pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal ini sesuai dengan Undang – Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menetapkan ASN berkewajiban untuk selalu menjaga dan meningkatkan baik pribadinya maupun kinerjanya serta menerapkan sistem merit sebagai bagian dari reformasi birokrasi.

Penerapan Sistem Merit telah dilaksanakan penilaian oleh KASN terhadap 184 Instansi Pemerintah di tingkat Kementerian/ Lembaga, Provinsi dan Kabupaten/ Kota sejak tahun 2019 sampai dengan tahun 2020. Dari 184 Instansi Pemerintah tersebut, kelompok dengan kategori penerapan sistem merit “Buruk” dan “Kurang” sejumlah 55%. Sedangkan Instansi Pemerintah yang telah memasuki zona hijau dengan kategori “Baik” dan “Sangat Baik” sejumlah 45%, sebanyak 57 instansi mendapatkan kategori baik dan 24 instansi kategori sangat baik. Penerapan sistem merit di Instansi Pemerintah tergambar dalam gambar 1.1.

Gambar 1.1

Tingkat Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah Tahun 2021

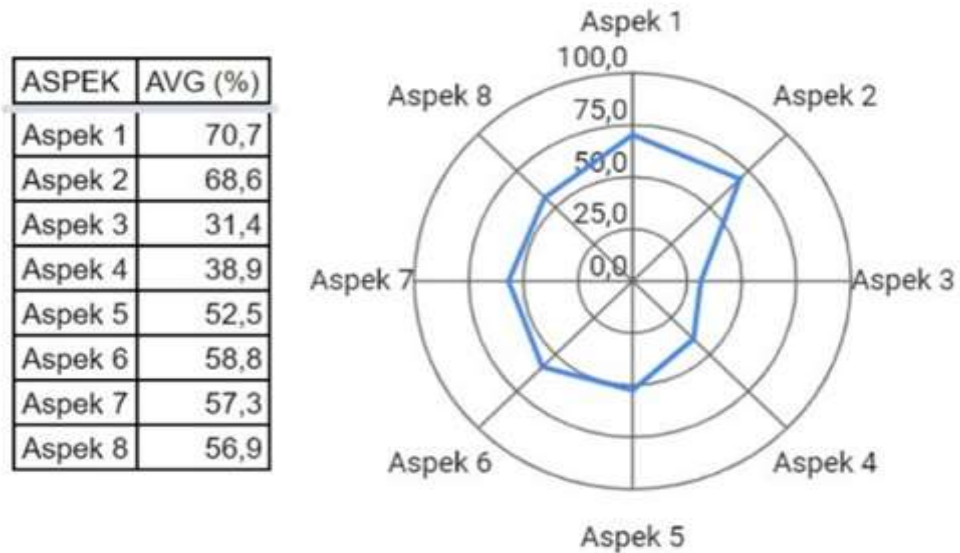


Sumber: Data olahan dari Meritopedia KASN

Apabila dilihat dari capaian rata – rata penilaian maka dari delapan aspek yang dinilai yang terdiri dari aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, dan sistem informasi. aspek yang paling rendah tingkat capaiannya adalah “Pengembangan Karier” dengan tingkat capaian sebesar 31,4%, aspek “Promosi dan Mutasi” menjadi penilaian rendah kedua dengan tingkat capaian sebesar 38,9%, dan Penilaian rendah ketiga terkait dengan aspek “Manajemen Kinerja” dengan tingkat capaian sebesar 52,5%, hal ini membuktikan bahwa penerapan pokok utama dalam sistem merit yang meliputi kualifikasi, kompetensi dan kinerja pada tahun 2020 belum berjalan dengan optimal, hal ini sesuai gambar Infografis dibawah ini:

Gambar 1.2

Capaian Nilai Sistem Merit Per Aspek (2020)



Sumber: Data olahan Meritopedia KASN Tahun 2020

Hasil penilaian sistem merit di instansi pemerintah selalu mengalami perubahan setiap tahun. Hasil penilaian sistem merit dari total 33 kementerian terdapat 19 Kementerian yang mendapatkan nilai sangat baik dan 14 kementerian dengan nilai baik, secara rinci pada tabel 1.1.

Tabel 1.1

Penetapan Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintah

No	Nama Instansi	Nilai Penetapan Sistem Merit		
		2020	2021	Kategori Penilaian
1	Kemenkeu	382.5 (Penilaian Tahun 2019)	402.5	Sangat Baik
2	Kementerian PUPR	369.5 (Penilaian Tahun 2019)	395	Sangat Baik
3	Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP)	361.5 (Penilaian Tahun 2019)	390.5	Sangat Baik

4	Kementerian BUMN	380 (Penilaian Tahun 2019)	385	Sangat Baik
5	Kementerian Sekretariat Negara	380.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
6	Kemendikbudristek (Pada Tahun 2020 penetapan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan)	316.5	361	Sangat Baik
7	Kementerian PPN/BAPPENAS	312.5	360.5	Sangat Baik
8	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	330	351	Sangat Baik
9	Kementerian Perindustrian	355.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
10	Kementerian Hukum dan HAM	336.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
11	Kementerian Sosial	309	336.5	Sangat Baik
12	Kementerian Riset dan Teknologi	335.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
13	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	265	335.5	Sangat Baik
14	Kementerian ATR/BPN	334.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
15	Kementerian Ketenagakerjaan	258.5	333	Sangat Baik
16	Kementerian Dalam Negeri	330.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
17	Kementerian ESDM	291	329	Sangat Baik
18	Kementerian Kesehatan	291	327.5	Sangat Baik
19	Kementerian PANRB	326.5	Belum Dilakukan Penilaian	Sangat Baik
20	Kementerian Pertanian	326	318.5	Baik
s.d 33 K/L				

Sumber: Data Olahan Meritopedia KASN Per 31 Desember 2022

Banyak upaya yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah untuk melaksanakan sistem merit, tujuannya untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkinerja tinggi. Daniarsyah (2017, p.46) mengemukakan bahwa Aparatur Sipil Negara akan berkinerja tinggi apabila penerapan sistem merit dilakukan secara konsisten sebagai praktek manajemen ASN. Penilaian sistem merit bukan hanya untuk penghargaan saja akan tetapi untuk dilaksanakan dan dipraktikkan pada Instansi Pemerintah. Proses pengawasan sistem merit juga perlu dilakukan baik oleh KASN ataupun masyarakat agar pelaksanaan dan penerapannya dapat berjalan dengan baik dan bukan hanya sekedar penilaian atau pengumpulan poin saja melainkan proses internalisasi dalam keseharian dan pemikiran para pelakunya.

Upaya ini dilakukan juga pada Kementerian Kesehatan sebagai salah satu Instansi Pemerintah yang mendapatkan penilaian sistem merit dengan hasil sangat baik, walaupun demikian Penilaian ini tidak dapat menggambarkan permasalahan yang lebih akurat dan menyeluruh, apabila dilihat secara rinci masih banyak yang harus dilaksanakan dan diperbaiki dalam penerapan sistem merit.

Tabel 1.2
Penilaian Sistem Merit Kementerian Kesehatan Tahun 2021

No	Aspek	Nilai	Keterangan
1	Aspek Perencanaan Kebutuhan	40	Optimal
2	Aspek Pengadaan	38	Belum Optimal (Nilai Maksimal 40)
3	Aspek Pengembangan Karier	72.5	Belum Optimal (Nilai Maksimal 120)
4	Aspek promosi dan Mutasi	40	Optimal

5	Aspek Manajemen Kinerja	67.5	Belum Optimal (Nilai Maksimal 80)
6	Aspek Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	32.5	Belum Optimal (Nilai Maksimal 40)
7	Aspek Perlindungan dan Pelayanan	16	Optimal
8	Aspek Sistem Informasi	21	Belum Optimal (Nilai Maksimal 24)
Total		327.5	

Sumber: Data olahan Meritopedia KASN Per 31 Desember 2022

Penerapan sistem merit belum optimal dilakukan terlihat pada tabel 1.2 terutama pada beberapa aspek seperti aspek pengadaan, pengembangan karir, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, serta sistem informasi. Kelemahan ini merupakan penerapan kebijakan pokok yang harus dilakukan dalam sistem merit yaitu karir sebagai kejelasan dan kepastian arah jenjang karir jabatan pegawai dalam wujudnya sebagai promosi, rotasi, maupun demosi, penilaian kerja dengan tujuan untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai yang optimal obyektif, dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi secara optimal terdiri dari aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja pegawai (Wungu dan Brotoharsojo, 2003, p.11).

Hal ini diperkuat dengan nilai indeks profesionalitas ASN di Kementerian Kesehatan tahun 2022 yang masih rendah (tabel 1.3), kualifikasi pegawai yang menempati jabatan sesuai dengan kualifikasinya mendapatkan bobot nilai 18.81 dari bobot nilai 25 Persen artinya 75 persen pegawai yang menempati jabatan sesuai dengan kualifikasi, dari segi kompetensi pegawai yang melakukan diklat, seminar, workshop, konferensi, atau setara mendapatkan bobot nilai 19.35 dari bobot nilai 40 persen artinya baru 48 persen pegawai yang meningkatkan kompetensi, dari segi kinerja pegawai yang melakukan penilaian SKP dan perilaku kerja rata – rata mendapatkan nilai baik dengan bobot 22.61 dari bobot nilai 30 persen artinya 75 persen

pegawai yang mendapatkan SKP dengan nilai baik, sedangkan kedisiplinan pegawai sangat baik mendapatkan nilai 4.98 dari bobot nilai 5 persen. hal ini tentu harus menjadi perhatian khusus terutama dalam penempatan pegawai.

Tabel 1.3

Indeks Profesionalitas Kementerian Kesehatan Tahun 2022

No.	Dimensi dan Sub Dimensi Penilaian	Bobot	Nilai
1	Kualifikasi	25%	18.81
	Pendidikan terakhir pegawai		
2	Kompetensi	40%	19.35
	Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan, Fungsional, Teknis, Workshop, kursus, dll		
3	Kinerja	30%	22.61
	Penilaian SKP dan Perilaku Kinerja		
4	Disiplin	5%	4.98
	Hukuman ringan, sedang, dan berat		
Total			65.75 (Rendah)

Sumber: Biro OSDM Kementerian Kesehatan

Penempatan pegawai menjadi langkah penting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan atau bagian kepegawaian dalam menempatkan pegawai berdasarkan pertimbangan kualifikasi, keahlian, atau ketrampilan yang dimiliki untuk menduduki suatu jabatan (Suwatno dan Priansa, 2011) serta berprinsip berlandaskan integritas, moralitas, dan perilaku. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat memungkinkan pegawai merasa nyaman, menaikkan semangat dan gairah kerja, serta meningkatkan produktifitas kinerja seorang pegawai. Apabila seorang pegawai tidak berada pada posisi yang sesuai maka dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti kesalahan dalam bekerja, tanggung jawab menurun yang

mengakibatkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan, maupun terjadinya suatu depresi kepada pegawai. Tentunya ini akan memberikan efek tidak hanya kepada unit kerja tersebut akan tetapi berpengaruh juga dengan unit lain dengan segala akibatnya.

Permasalahan penerapan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya alokasi pegawai yang terbatas pada instansi pemerintah. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (2022, p.11-12) jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia per desember tahun 2022 sebanyak 4.254.513 pegawai yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK). PNS di Indonesia berjumlah 3.890.579 pegawai sedangkan PPPK berjumlah 363.934 pegawai. Apabila dilihat dari tempat bekerja, ASN yang bekerja di instansi pusat sebanyak 959.860 pegawai atau 23% dari total ASN sedangkan Instansi Daerah berjumlah 3.294.653 pegawai atau 77% dari total ASN.

Pertumbuhan PNS di Indonesia dari tahun 2020 s.d 2022 selalu mengalami penurunan, pada tahun 2020 jumlah PNS sejumlah 4.168.118 pegawai, pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi sejumlah 3.995.634 pegawai, dan pada tahun 2022 jumlah PNS juga mengalami penurunan menjadi sejumlah 3.890.579 pegawai (BKN, 2023). ini tentunya tidak sesuai dengan pertumbuhan penduduk yang mengalami penambahan rata – rata sebesar 1,25% pada tahun 2020 atau sejumlah 270 juta jiwa, pertumbuhan 1,22% pada tahun 2021 menjadi 273 juta jiwa, dan 1,17% pada tahun 2022 menjadi 275 juta jiwa (BPS, 2023) sesuai tabel 1.4. hal ini berimbas pada PNS pusat yang mengalami pasang surut pegawai, pada tahun 2020 jumlah PNS pusat sejumlah 958.919 pegawai yang mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar 0.97 persen menjadi sejumlah 936.859 pegawai, akan tetapi pada tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 0.99 persen menjadi 944.175 pegawai.

Tabel 1.4

Perbandingan Pertumbuhan Penduduk dan PNS di Indonesia

No	Tahun	Jumlah PNS	Jumlah Penduduk (Ribu Jiwa)
1	2018	4.185.503	264.161,6
2	2019	4.189.121	266.911,9
3	2020	4.168.118	269.603,4
4	2021	3.995.634	273.879,5
5	2022	3.890.579	275.361,2

Sumber: Data Olahan BKN dan Proyeksi BPS.

Fenomena ini terjadi juga pada Kementerian Kesehatan, berdasarkan data Biro OSDM Kementerian Kesehatan bulan desember tahun 2022 jumlah ASN pusat pada Kementerian Kesehatan berjumlah 49.268 pegawai, yang terdiri dari 49.117 PNS dan 151 PPPK. Jumlah ASN ini tidak sesuai dengan perencanaan kebutuhan pegawai dimana masih terdapat kekurangan pegawai berjumlah 76.036 ASN.

Hal ini tentu berpengaruh pada salah satu instansi pusat pada Kementerian Kesehatan, Berdasarkan data Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan tahun 2022, Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan sebagai salah satu instansi pusat, mempunyai pegawai sebanyak 52 (lima puluh dua) ASN yang terdiri dari 51 PNS dan 1 orang PPPK, ini tidak sesuai dengan Kepmenkes Nomor HK.01.07/Menkes/228/2022 tentang Peta Jabatan di Kantor Pusat di Lingkungan Kementerian Kesehatan dengan kebutuhan pegawai sebanyak 126 pegawai ASN maupun PPPK yang terlihat pada gambar 1.3.

Gambar 1.3

Peta Jabatan Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan

E. PUSAT PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN



Sumber: Kepmenkes Nomor HK.01.07/Menkes/228/2022 Tahun 2022

Kekurangan dapat mengakibatkan beban kerja seorang pegawai akan semakin tinggi yang dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, menurunnya kualitas kerja, beban kerja meningkat, pelayanan menurun, dan pelanggaran disiplin pegawai meningkat (Irawati dan Carolina, 2017). Bersumber data dari sasaran kinerja pegawai maka terlihat beberapa pegawai mempunyai tugas tambahan yang lebih banyak daripada tugas utamanya, terdapat pula pegawai yang melakukan rangkap jabatan agar kegiatan organisasi dapat dijalankan, sebagai contoh terdapat pegawai dengan jabatan pranata komputer yang menjabat juga sebagai pejabat pengadaan, seorang arsiparis yang menjabat juga sebagai kepegawaian, dan sebagainya.

Selain itu, penempatan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai kualifikasinya akan mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga prinsip *the right man on the right place* dan sistem merit tercapai (Suwatno dan Priansa, 2011, p.97). bersumber dari data bagian kepegawaian Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan tahun 2022 masih terdapat pegawai yang menempati jabatan belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Sebagai contoh jabatan Kepala Subbagian Administrasi Umum ditempati pegawai dengan kualifikasi pendidikan magister kesehatan masyarakat, jabatan analisis kepegawaian ahli muda ditempati oleh pegawai dengan kualifikasi magister kesehatan masyarakat dan sarjana kedokteran gigi, jabatan bendahara ditempati oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan sarjana kesehatan masyarakat, dan pengelola pengadaan barang dan jasa ditempati oleh pegawai dengan kualifikasi sarjana design grafis dan magister keperawatan.

Disamping itu peneliti juga melihat kompetensi pegawai belum semuanya ditingkatkan, hal ini berdasarkan data realisasi pelatihan pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan hanya 19 persen pegawai yang melakukan pelatihan pada tahun 2022 yang terlihat pada tabel 1.5.

Tabel 1.5

Daftar Pegawai yang mengikuti pelatihan
di Lingkungan Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan

No	Nama	Jabatan	Nama Pelatihan
1	M. N. R.	Administrator Kesehatan Ahli Pertama (JFT)	Prajabatan Tingkat III Umum
2	D. R.	Administrator Kesehatan Ahli Muda (JFT)	Dokter Gigi Pertama
3	R. M. V. S.	Administrator Kesehatan Ahli Muda (JFT)	Ahli Muda
4	R. R. W.	Administrator Kesehatan Ahli Muda (JFT)	Ahli Muda
5	L.	Administrator Kesehatan Ahli Muda (JFT)	Ahli Muda
6	R.	Administrator Kesehatan Ahli Muda (JFT)	Ahli Muda
7	L. W. K.	Analisis Kebijakan Ahli Muda (JFT)	Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan
8	J. T. A. E.	Analisis Kebijakan Ahli Madya (JFT)	Diklat PIM II
9	F.	Pranata Keuangan APBN Mahir (JFT)	Pranata Keuangan APBN Mahir
10	F. N.	Analisis Kesehatan (JFU)	Jabatan Fungsional Administrasi Kesehatan
11	Z. F. H.	Pengelola Keuangan (JFU)	Prajabatan Tingkat II Umum

Sumber: Data SIMKA Tahun 2022

Dari data diatas, Penelitian yang lebih kompeherensif perlu dilakukan dengan melibatkan pegawai secara langsung sebagai informan dan respon penelitian untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh (Nurnadhifa dan Syahrina, 2021, p.148) sehingga faktor penghambat dalam penempatan pegawai dapat terlihat dan ditemukan cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan penerapan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti akan menganalisa penerapan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit dan faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai sehingga dapat memberikan suatu strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan informasi dan hasil pengamatan yang diperoleh pada latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang ada pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Kementerian Kesehatan adalah sebagai berikut:

1. Adanya ketidaksesuaian antara jumlah pegawai dengan peta jabatan.
Hal ini sesuai dengan data pegawai dibandingkan dengan peta jabatan sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/Menkes/228/2022 tentang Peta Jabatan di Kantor Pusat di Lingkungan Kementerian Kesehatan.
2. Adanya rangkap jabatan seorang pegawai, terlihat dari SKP untuk pekerjaan tambahan lebih banyak sehingga beberapa pegawai melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan jabatannya atau mengalami over pekerjaan dan terdapat pegawai yang menjabat sebagai pranata komputer akan tetapi menjabat juga sebagai pejabat pengadaan.
3. Adanya pegawai yang menduduki sebuah jabatan akan tetapi tidak sesuai dengan kualifikasi Pendidikan. Hal ini sesuai data dari Sistem Manajemen Kepegawaian (SIMKA) dimana jabatan analisis kepegawaian ahli muda ditempati oleh pegawai dengan kualifikasi magister kesehatan masyarakat dan sarjana kedokteran gigi, dsb.
4. Kurangnya kompetensi pegawai mengakibatkan kurang efektif dan efisien pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sesuai data dari Sistem Manajemen Kepegawaian (SIMKA) dimana pegawai yang melakukan peningkatan kompetensi hanya 19 persen pegawai dan nilai kompetensi pada Indeks profesionalitas ASN yang masih rendah.

5. Terdapat faktor yang menghambat dalam penerapan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.
6. Belum ditemukan cara yang tepat untuk mengatasi faktor penghambat dalam penerapan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian sebelumnya maka, fokus permasalahan peneliti adalah

1. Mengapa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan belum berjalan optimal?
2. Faktor apa saja yang menentukan penempatan pegawai di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan?
3. Bagaimana strategi mengatasi permasalahan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah untuk:

1. Menganalisa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.
2. Mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.
3. Menyusun strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademik, memberikan kontribusi teoritis tentang penempatan pegawai berdasarkan sistem merit, faktor penentu serta strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit dan diharapkan dapat dikembangkan pada ilmu administrasi negara khususnya terkait penempatan pegawai berdasarkan sistem merit.
2. Bagi Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan, peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan terhadap semua pihak yang berkepentingan terutama pemangku kebijakan sebagai upaya profesionalisme dan pelayanan kepada instansi, pegawai itu sendiri serta masyarakat menjadi lebih baik.

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**